Public Works Canada

Departmental Plan

June 1991

The Public Works Canada Mission

➤ To attend to the Government's office and other real property needs; and

➤ To offer expert advice and services in the provision, management, operation, and disposal of federal real property at market-based rates;

➤ While contributing to the Government's social, economic, and environmental objectives.

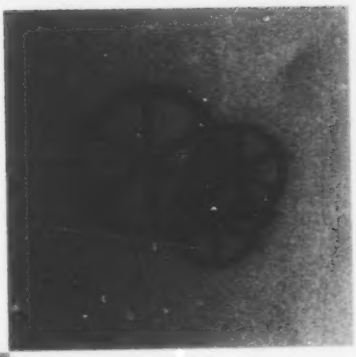
The maple leaf symbol ( ) is used to designate actions which directly support the PS 2000 initiative.

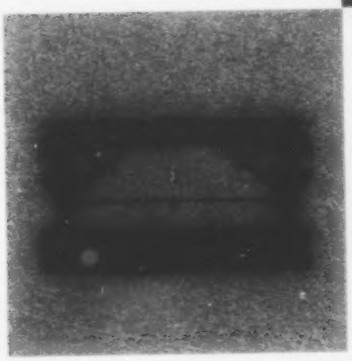
This publication is printed on environmentally friendly straw pulp paper.

© Minister of Supply and Services Canada 1991
Catalogue No. W31-59/1991
ISBN 0-662-58515-1

93-01162/

Public Works Canada



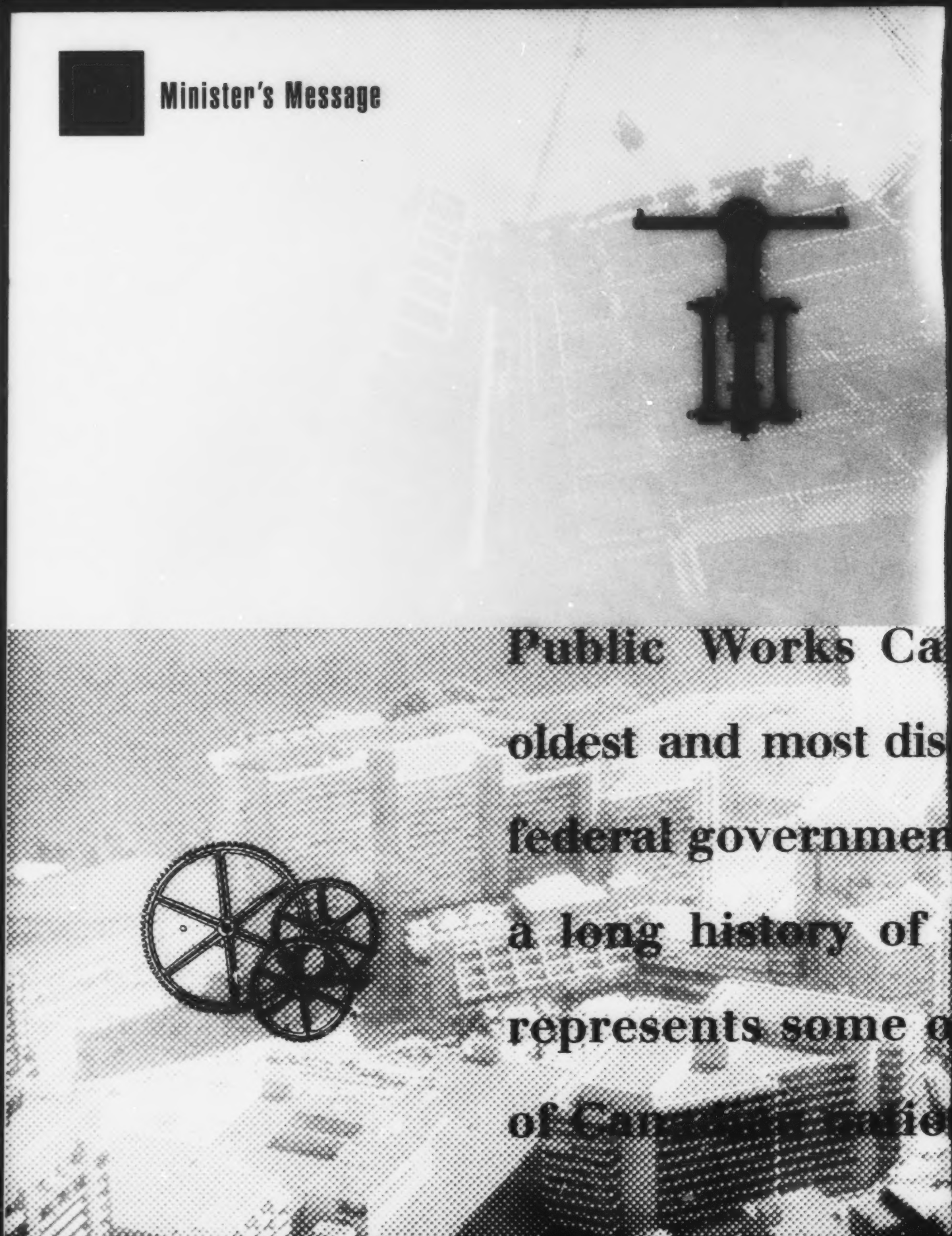


Departmental Plan

June 1991

Canada

Minister's Message



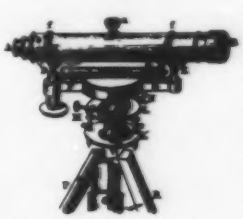
As Minister of Public Works Canada, I am committed to ensuring excellence and integrity in delivering real property services to the federal government.

I consider this Departmental Plan as a blueprint for improving service and providing greater value for money to our clients and to the public.

We at Public Works Canada know better than anyone, however, that a blueprint is just the beginning. It is the skill, dedication, and effort of many individuals which combine to build a first-rate product.

I look forward to working with you in implementing this Plan, and I am confident that the same spirit of innovation and dedication which created it will also ensure its successful delivery.

da is one of the
guished of Canada's
departments. It has
blic service which
the best traditions
ood.



The Honourable Elmer MacKay

Minister of Public Works Canada

Deputy Minister's Message

This Departmental Plan has been developed through the cooperative efforts of many employees. We estimate that over twenty-five percent of our people were directly involved in the consultations.

I am extremely encouraged by the level of creativity and commitment which came through in all the submissions.

Through your input, you expressed a genuine desire to improve teamwork and to adopt innovative, entrepreneurial approaches. You emphasized the importance of recognizing and rewarding the contributions of individual employees and of developing a more participative style of management. Underlying these concerns, I sensed a strong commitment to improv-

can guide our day-to-day decision-making. The examination and refinement of these values and principles will be an important part of our Plan.

Implementing this Plan will take the involvement and commitment of all employees. We will have to ensure that the authorities and accountabilities are placed in the hands of those who are best positioned to take action. Our commitment to increased training and development opportunities will help equip employees to fulfill their responsibilities under the Plan. In

Deputy Minister's Message

This Departmental Plan has been developed through the cooperative efforts of many employees. We estimate that over twenty-five percent of our people were directly involved in the consultations.

I am extremely encouraged by the level of creativity and commitment which came through in all the submissions.

Through your input, you expressed a genuine desire to improve teamwork and to adopt innovative, entrepreneurial approaches. You emphasized the importance of recognizing and rewarding the contributions of individual employees and of developing a more participative style of management. Underlying these concerns, I sensed a strong commitment to improving client service.

It is also clear from the feedback that this organization appreciates the need for fiscal restraint and wants to build a dynamic, flexible department which will adapt to and capitalize on change.

These are themes which I wholeheartedly support.

In addition, I want to emphasize the importance of exercising prudence and probity in all we do — spending public monies wisely and adhering to the policies and procedures established to safeguard the public interest.

I am also convinced that the framework for any successful plan is a strong, supportive organizational culture. This planning exercise has allowed us to begin identifying the key elements of such a culture — the shared values and the management principles which can guide our day-to-day decision-making. The examination and refinement of these values and principles will be an important part of our Plan.

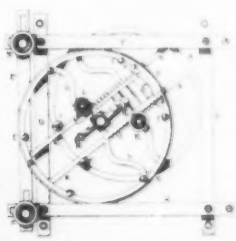
Implementing this Plan will take the involvement and commitment of all employees. We will have to ensure that the authorities and accountabilities are placed in the hands of those who are best positioned to take action. Our commitment to increased training and development opportunities will help equip employees to fulfill their responsibilities under the Plan. In addition, involving employees directly in the assessment and amendment of the Plan will ensure that it remains focussed and effective.

Public Works Canada has a tradition of service to the Canadian public which has been built over 150 years. This Plan is a commitment to strengthen that tradition, and to continue to build an organization of which we can all be proud.

This is an excellent Plan. I encourage every one of you to study it carefully, and to reflect on what role you personally can play in its implementation.

Lawrence J. O'Toole

Deputy Minister



Realizing the vision

The Departmental Plan was developed through an extensive consultative process involving a large number of Public Works employees.

The process began with the development by the Department's Executive Committee of a discussion paper entitled "An Agenda for Change". The document set out a list of objectives and "possible actions" which had been advanced by our people over a period of time through a variety of departmental channels.

In January 1991, PWC Council members were asked to review the document thoroughly, and then to consult as widely as possible with employees throughout the Department. Through this process, they were to evaluate a broad range of possible actions and to propose improvements or alternatives. The ultimate objective was to contribute to a departmental plan which would lead to the realization of a vision of Public Works Canada as a new model of government enterprise.

In this vision, as articulated in the Deputy Minister's speech to Council, Public Works Canada would remain the major provider to the federal government of real property services. Employees would be empowered and would take individual responsibility for maintaining the reputation and viability of the organization. They would also feel valued and respected, and be able to grow and find satisfaction in a nurturing and equitable work environment.

In developing their recommendations, the working groups were asked to be innovative and to consider a full range of ideas for addressing the major challenges facing the Department today. In addition to improving the ability of the Real Property Program to provide safe and productive working environments for tenants, there was the major challenge of reducing the deficit in the Services Program by reducing costs and increasing revenues.

It is the fundamental premise of the Plan that these results will be achieved only through attention to people. Empowered employees in a fair and equitable organization will do their work more efficiently and thus reduce costs. Employees who find real satisfaction in their work will act autonomously and creatively to attend to client needs, thus increasing revenues. It will be the professionalism and self-discipline of people equipped and trained for their jobs

which will place the Departmental Plan on a sound financial base.

The measures outlined in this Plan were determined by the Executive Committee based on analysis, synthesis, and priority-setting from the rich pool of ideas provided through the consultation process. They support the four strategic thrusts established in 1990: **"building on the strengths of our employees; orienting ourselves to the needs of our clients; improving our efficiency and business processes; and being adaptable to change"**. The relationship between these strategic thrusts and the Plan is displayed on the last page of this document.

The Plan includes measures for enriching our culture and empowering our employees. Measures related to training, development, employment equity, balancing of work and family responsibilities, and rewarding and recognizing good performance are also presented. Measures are set out for improving client service and providing for government objectives and priorities.

Another critical group of actions addresses fundamental business issues. These include financial planning, product costing, overhead cost control, and investment strategies. These measures are supported by actions designed to adjust our organization for greater efficiency, to better align systems technology with departmental priorities, to improve our planning processes, and to facilitate the exchange of best practices.

In total, the "key result areas and actions" which follow add up to a coherent program for supporting government objectives and priorities. They are PWC's blueprint for realizing its vision of becoming a new model of government enterprise.

Enhancing our culture

Culture is for all practical purposes "the way we do things around here". The development, nurturing, and promotion of a unified culture is important to help us better align the various parts of the Department, to strengthen individual participation, and to help us realize our common vision. Shared values and general management principles form an important part of departmental culture. Preliminary draft statements of departmental values and principles gathered from regional and branch plan inputs will be issued separate from this document. All employees should examine these statements carefully and participate in their discussion at special Exchange sessions to be set up for that purpose. In this way, we can reach agreement on our values and principles, and ensure the development of a common understanding of their importance for the Department. **We will complete the process of identifying and communicating our departmental management principles and our shared values; We will introduce a "culture" package into our employee orientation program to ensure that new employees will be fully aware of "the way we do things around here"; We will introduce a corporate identity program to strengthen corporate culture and unity.**

reach agreement on our values ... ensure the development ... understanding of their ... importance for the Department.

Empowering our employees

As a service-oriented organization, Public Works seeks to empower its management and staff to better respond to client and tenant needs, and to government objectives and priorities. Empowerment provides not only delegated authority, but also the support, encouragement, and special tools necessary to exercise the delegated authority. Empowerment promotes innovative and creative approaches, greater flexibility, and responsiveness to clients. It must be able to demonstrate a measurable value added, and care should be taken to ensure that the increased accountabilities which come with empowerment do not impose additional administrative burdens on staff and managers. **We will initiate pilot projects on empowerment in the Quebec District of Quebec Region, and one district of the National Capital Region, to identify and remove impediments to the provision of good service to clients. The lessons of this project will be applied throughout the Department;**

We will assign to the Executive Committee of Quebec Region the task of developing a departmental approach to empowerment for Public Works;

The task force will develop and distribute a user-friendly handbook on empowerment, and the tools it requires, and

Empowerment promotes innovative and creative approaches, greater flexibility, and responsiveness to clients.

Providing security of employment

The Department will make every effort to create an environment in which employees feel secure with respect to their careers within Public Works. Employees, for their part, are responsible for ensuring the quality of their own work, and for taking advantage of opportunities available to them for training, development, and advancement. The best opportunity for long-term security of employment rests with the establishment of good working partnerships between individual employees and the Department as a whole. ➢ **We will implement an external staffing freeze to facilitate the internal placement and development of our employees;** ➢ **We will maximize the opportunities available to our employees by the effective use of our training and development programs and relocation options.**

The best opportunity for long-term security of employment rests with the establishment of good working partnerships between individual employees and the Department as a whole.

Training and developing our employees

Training is an investment in our people and in the future success of our organization. Employees will be developed through training, work assignments, and management counselling to meet the demands of their current position, and to prepare them for future responsibilities to which they may aspire. Departmental training initiatives will support our business strategies. Managers are responsible for ensuring that their employees have the knowledge and skills to enable them to perform their duties. Employees also have responsibilities to ensure that their knowledge and skills are kept current with the evolving demands of their jobs. Their responsibilities include the identification to managers of training needs and the pursuit of self-improvement opportunities. **We will implement a Departmental Training Strategy and ensure that appropriate funds are set aside for training; We will develop and implement a Departmental Assignment Program to increase development opportunities for employees; We will create and maintain a voluntary Departmental Skills Inventory to support the Departmental Assignment Program and encourage development and advancement opportunities.**

Departmental training initiatives will support our business strategies.

Helping employees balance work and family responsibilities

Public Works Canada recognizes that the changing composition of the Canadian workforce has made the balancing of work and family responsibilities increasingly stressful for many employees. The Department accepts the challenge identified in the PS 2000 White Paper to be more responsive in this area. Over the next two years, the Department will undertake a number of new initiatives with the Treasury Board Secretariat. **We will communicate the Department's commitment to meet the needs of employees in balancing work and family responsibilities, including the options and services available; We will proceed with a project on alternative work arrangements which will review, among other things, job-sharing, part-time employment, flexible hours and compressed work week arrangements; We will promote the use of the existing Employee Assistance Program for referral services for child and elder care.**

... the changing composition of the Canadian workforce has made the balancing of work and family responsibilities increasingly stressful for many employees.

Ensuring and implementing employment equity

The Department is committed to a working environment where all employees feel that they are respected, that they face no special barriers, and that they have equitable opportunity for advancement. The achievement of employment equity objectives is essential to the Department's success both as a business enterprise and as a social entity. As a business, we must be able to attract the best available talent, and as a changing organization be able to cater to the expectations of our clients and our society. Opening up opportunities for underrepresented groups in PWC is a good investment.

The achievement of employment equity objectives is essential to the Department's success both as a business enterprise and as a social entity.

- **We will initiate, on a pilot basis, programs of awareness training**

Appraising, recognizing, and rewarding our employees

To encourage excellence in performance, PWC is committed to appraising employees, and recognizing and rewarding superior achievements from both individuals and groups. The Department will search for innovative ways to reward performers, in keeping with federal guidelines. It is acknowledged, however, that formal programs cannot substitute for the supervisor's spontaneous word of thanks when a job is well done, or for the praise given to employees in the presence of their work groups.

➧ We will enhance the present award/reward program to encourage more recognition for achievements such as major project completions, major cost savings, expressions of client appreciation, and other individual and group efforts; ➤ We will expand the present award/reward program to include a special award for cross-branch team achievements; ➤ We will examine the feasibility of introducing the evaluation of supervisors by employees as part of the normal appraisal process.

The Department will search for innovative ways to reward performers...

Supporting government objectives and priorities

Public Works Canada's responsibilities for real property provision and services have been set out in various acts of Parliament, and in the Department's mission statement. Also important is our responsibility to contribute to the government's broader social, economic, and environmental needs. Our ability to fulfill these responsibilities depends, in part, on our awareness of, and sensitivity to, the priorities expressed by our Minister, the Government as a whole, and its central agencies. We must be prepared to respond quickly and effectively to these priorities, and provide the same sort of client satisfaction that ensures success in all our endeavors. **We will streamline our ministerial briefing systems to emphasize speed, accuracy, and effective advice to the Minister of Public Works; We will propose clarification of our departmental mandate and roles, and define the activities which are undertaken for broad governmental purposes and should be appropriated; We will improve our dialogue with the real property industry to promote mutual understanding; We will seek exemptions from government regulations where necessary to enable us to exercise the authority of agents for Crown corporation clients; The**

Also important is our responsibility to contribute to the government's broader social, economic and environmental needs.

Developing a marketing program

The need to expand and focus our marketing capabilities to better support and service our clients and tenants has been heightened considerably with the recent freedom of clients and tenants to choose their service agent. It is clear that we must look to our existing and potential clients, and gear ourselves to their support, satisfaction, and well-being to ensure our future. We must ask ourselves what business we are in, take a close look at our mandate, and modify it if necessary. We must find our strengths and capabilities, and seek to match them with what our clients really need. **➧ We will establish a departmental marketing program to focus and coordinate efforts towards the fulfillment of our mission; ➧ We will reconstitute the Corporate Policy and Planning Branch as the Marketing and Planning Branch to provide a focus for marketing efforts in the Department and in each region. Individual branches will maintain their primary focus on client services and business performance.**

...we must look to our existing and potential clients, and gear ourselves to their support, satisfaction, and well-being...

Developing a departmental financial plan

Sound financial management and control are essential to the achievement of our objectives in the Departmental Plan. The challenge is to manage more efficiently in this period of budget restraint so that we can continue to fulfill our mission, meet our clients' needs, and make the necessary investments to secure our future. On the Real Property side, there is an increased demand for office and general-purpose space, and decreased funding available, especially for Crown-construct solutions. On the Services side, an operating deficit of approximately $70 million was created in 1990-91. The Department has made a commitment to the Trea-

The challenge is to manage more efficiently in this period of budget restraint...

Developing a marketing program

The need to expand and focus our marketing capabilities to better support and service our clients and tenants has been heightened considerably with the recent freedom of clients and tenants to choose their service agent. It is clear that we must look to our existing and potential clients, and gear ourselves to their support, satisfaction, and well-being to ensure our future. We must ask ourselves what business we are in, take a close look at our mandate, and modify it if necessary. We must find our strengths and capabilities, and seek to match them with what our clients really need. ➧ **We will establish a departmental marketing program to focus and coordinate efforts towards the fulfillment of our mission; ➢ We will reconstitute the Corporate Policy and Planning Branch as the Marketing and Planning Branch to provide a focus for marketing efforts in the Department and in each region. Individual branches will maintain their primary focus on client services and business performance.**

...we must look to our existing and potential clients, and gear ourselves to their support, satisfaction, and well-being...

Developing a departmental financial plan

Sound financial management and control are essential to the achievement of our objectives in the Departmental Plan. The challenge is to manage more efficiently in this period of budget restraint so that we can continue to fulfill our mission, meet our clients' needs, and make the necessary investments to secure our future. On the Real Property side, there is an increased demand for office and general purpose space, and decreased funding available, especially for Crown construct solutions. On the Services side, an operating deficit of approximately $70 million was created in 1990-91. The Department has made a commitment to the Treasury Board to reduce this to $47.5 million in 1991-92. Ultimately this deficit will be eliminated altogether. To realize these goals, the Department must develop a strong financial plan which integrates our two major programs, provides a clear picture of our costs and revenues, and provides the sort of timely access to data that allows prompt decision-making. In addition, the Plan must encourage a heightened awareness of our profit and loss situation at every level of the Department. — **We will reduce the deficit in the Services Program to $47.5M in 1991-92 and to zero in 1996-97. Targets for the 1992-93 to 1996-96 fiscal years will be set annually to reflect business strategies and investment requirements;** — **We will develop and use a Business Decision Model to facilitate planning and management decision-making in the Department;** — **We will develop a Departmental Investment Plan to ensure that adequate funds will be available for the training and development of our people, the investment in new tools and equipment, and the pursuit of new business opportunities needed to ensure our future.**

Refining business operating strategies

Each of our service product lines is a business with its own unique characteristics, clients, and markets. Each must be run with the discipline of a business that operates in a competitive market environment. We must know for each its strengths and weaknesses, its clients, its market share and potential, its revenues and full operating costs, its profitability, its business cycles, its service delivery capabilities, and its competitors. ✦ **We will refine business operating strategies for our service product lines: • for profitable product lines, we will determine how they can best service their clients, maximize their profitability, and position themselves for the future; • for unprofitable product lines, we will develop strategies to bring them up to acceptable profitability standards; • for those product lines that cannot be made profitable, consideration will be given to phasing the activity out, seeking subsidies or appropriations, finding means of improving them, delegating them to clients, or recognizing them as loss leaders; • for new product lines showing potential, we will establish a process to examine their viability and secure appropriate funding.**

Each of our service product lines... must be run with the discipline of a business that operates in a competitive market environment.

Refining real property investment strategies

The objective of our Real Property Program is to manage a diverse portfolio of federal real property in order to provide appropriate accommodation to federal tenants and to optimize the investment in the assets. The challenge of meeting this objective has been increased in recent years by the Government's fiscal restraint initiatives. Sound planning, strong financial management, and good tenant communications are more than ever necessary. **➧ We will refine our Real Property Strategies to focus on satisfying our tenants, improving the serviceability of our buildings, and taking advantage of investment opportunities; ➧ We will work with Treasury Board Secretariat to define a durable financing basis for the Real Property Program; ➧ We will strength-**

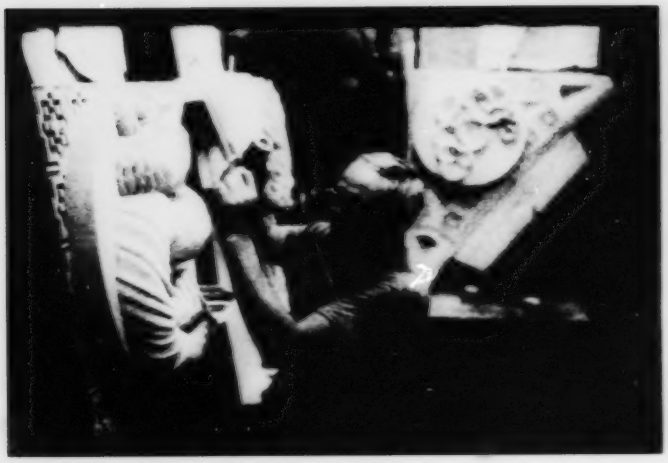
Sound planning, strong financial management, and good tenant communications are more than ever necessary.

Refining business operating strategies

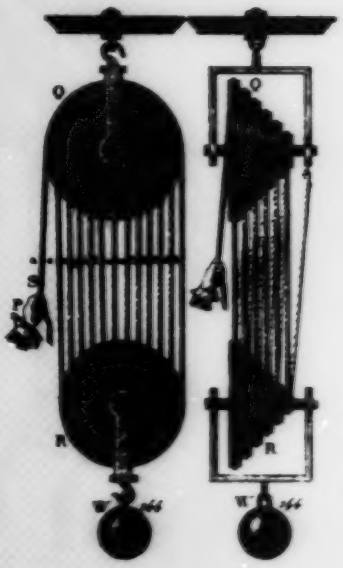
Each of our service product lines is a business with its own unique characteristics, clients, and markets. Each must be run with the discipline of a business that operates in a competitive market environment. We must know for each its strengths and weaknesses, its clients, its market share and potential, its revenues and full operating costs, its profitability, its business cycles, its service delivery capabilities, and its competitors. ✤ **We will refine business operating strategies for our service product lines: • for profitable product lines, we will determine how they can best service their clients, maximize their profitability, and position themselves for the future; • for unprofitable product lines, we will develop strategies to bring them up to acceptable profitability standards; • for those product lines that cannot be made profitable, consideration will be given to phasing the activity out, seeking subsidies or appropriations, finding means of improving them, delegating them to clients, or recognizing them as loss leaders; • for new product lines showing potential, we will establish a process to examine their viability and ensure appropriate funding.**

Each of our service product lines... must be run with the discipline of a business that operates in a competitive market environment.

Refining real property investment strategies



The objective of our Real Property Program is to manage a diverse portfolio of federal real property in order to provide appropriate accommodation to federal tenants and to optimize the investment in the assets. The challenge of meeting this objective has been increased in recent years by the Government's fiscal restraint initiatives. Sound planning, strong financial management, and good tenant communications are more than ever necessary. **We will refine our Real Property Strategies to focus on satisfying our tenants, improving the serviceability of our buildings, and taking advantage of investment opportunities; We will work with Treasury Board Secretariat to define a durable financing basis for the Real Property Program; We will strengthen our initiatives to meet our customers' needs by: • developing an Accommodation Control Framework which defines tenants' roles; • establishing tenant relations representatives • improving our tenant demand forecasting • assisting tenants in their space optimization initiatives; We will develop strategies to protect the value of our assets by: • developing asset management plans • meeting environmental, health and safety standards • promoting productive workplaces; • ensuring the serviceability of our assets to meet tenant needs; We will initiate a comprehensive investment strategy by: • developing a National Capital Investment Strategy; • streamlining the project priority ranking process • increasing our reliance on leaseholds • rationalizing our inventory holdings; We will ensure full and open consultations with tenants and the Treasury Board Secretariat in order to define clear and agreed responsibilities for accommodation.**



Managing our overhead

Effective management of our overhead is fundamental to cost control and productivity. We must determine the true cost of providing our services by allocating overhead costs to the cost of service delivery. Consequently, it is essential that we identify the various layers of overhead in the Department, define overhead in terms of variable and fixed costs, eliminate duplicate services, and set internal service delivery standards.

- **We will negotiate levels of service and associated overhead costs between Corporate and Administrative Services and the product lines;**
- **We will identify overhead costs and determine the basis for allocation against the product lines.**

We must determine the true cost of providing our services by allocating overhead costs to the cost of service delivery.

Aligning information technology with departmental priorities

Public Works has placed special emphasis in recent years on the adaptation of its departmental systems to the new demands of its business operations and market-based charging, together with the more traditional demands of central agency reporting. This adaptation has considerably stressed the capacity of existing systems. At the same time, new technologies offer exciting opportunities for improved speed and efficiency. They can also change the structure of work, the nature of transactions and processes, and the relationships of people to each other and to the systems with which they interact. Consequently, new management concepts and new values are emerging. To provide direction to the Department with respect to information management and related investments, the Department has put in place an Information Revitalization Task Force (IRTF). The results of this review will be available in December 1991, and will be used to set the Department's direction in this important area. Finally, we recognize the need for investments in information management. We also recognize that such investments must be justified from a business perspective. This involves, among other things, the cost justification of new investments and the effec-

...new technologies offer exciting opportunities for improved speed and efficiency.

Making appropriate structural changes

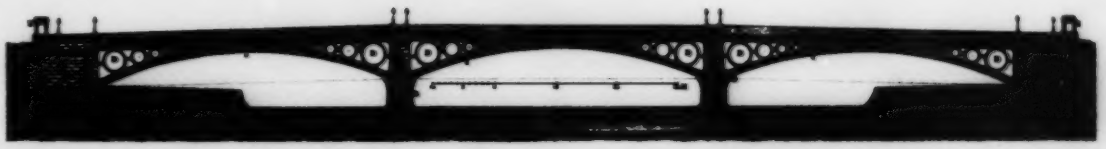
We recognize that we must give serious consideration to any structural change that can clearly offer a benefit to the Department or the federal government. To this end, several structural changes have been implemented or will be considered. **➤ We will amend the mandate and reporting relationship of the Regional Directors General (RDG) so that they will report directly to the Deputy Minister. (They will no longer have direct responsibility for the Accommodation Program.) Their role as a focal point for the collective accountability for all branches will be expanded in certain defined areas. The RDG of Atlantic Region has been asked to set out these roles; ➤ We will review present regional boundaries to ensure that the overhead inherent in regional offices is justified. The RDG of Western Region has been asked to study Western and Pacific Regions; ➤ We will reorganize Realty Management Services in the National Capital Region to optimize the number of district offices and to strengthen their potential for further empowerment; ➤ We will implement nationally the new property manager structure in accordance with the formula developed by PWC and approved by the Treasury Board Secretariat; ➤ We will review Architectural and Engineering Services at Headquarters with a view to consolidating the Architectural and Engineering directorates and to**

...we must give serious consideration to any structural change that can clearly offer a benefit to the Department or the federal government.

Exchanging best practices

As each region and each district evolved over the years, many excellent ideas and cost-saving measures were put into practice. These ideas and ways of doing things may be our best practices, but because many of them have not been communicated, we cannot apply these successes and share in their benefits. **We will establish a best practices process in the Department to facilitate the recognition, adaptation, and adoption of these successful processes, procedures, systems, and actions;**

We will prepare a catalogue of ideas for consideration by district, regional, and Headquarters operations.



Revising the departmental planning process

An effective departmental planning process is the glue that binds the various plans of the Department into a unified and meaningful planning effort. The process defines the planning cycle, recognizes the hierarchy and interrelationship of plans, and orders the flow of information between the various planning activities. The Department has an effective departmental planning process in place, but with the development of the present Departmental Plan, it needs to be revisited and revised to reflect the Plan's direction and requirements. **We will enhance the present departmental planning process to reflect greater employee involvement, to define a new relationship with the Treasury Board Secretariat, to establish regular accountability sessions, and to ensure the adequate communication of planning information.**

An effective departmental planning process is the glue that binds the various plans of the Department into a unified and meaningful planning effort.

Relationship of key result areas and strategic thrusts

Result areas	Strategic thrusts			
	Employees	Clients	Efficiency	Adaptability
Enhancing our culture	✔	✔	✔	✔
Empowering our employees	✔	✔	✔	✔
Providing security of employment	✔	✔	✔	
Training and developing our employees	✔	✔	✔	✔
Helping employees balance work and family responsibilities	✔			
Ensuring and implementing employment equity	✔			
Appraising, recognizing, and rewarding our employees	✔	✔	✔	
Supporting government objectives and priorities		✔	✔	✔
Developing a marketing program	✔	✔	✔	
Developing a departmental financial plan	✔	✔	✔	✔
Refining business operating strategies		✔	✔	✔
Refining real property investment strategies		✔	✔	✔
Managing our overhead	✔	✔	✔	✔
Aligning information technology with departmental priorities		✔	✔	✔
Making appropriate structural changes		✔	✔	✔
Exchanging best practices	✔	✔	✔	✔
Revising the departmental planning process	✔	✔	✔	✔

Travaux publics Canada

Plan ministériel juin 1991

La mission de Travaux publics Canada

➤ Répondre aux besoins de l'administration fédérale en matière de locaux et d'autres biens immobiliers.

➤ Offrir des conseils d'expert et des services d'acquisition, de gestion, de fonctionnement et d'aliénation de biens immobiliers fédéraux aux prix du marché.

➤ Participer à la réalisation des objectifs sociaux, économiques et environnementaux du gouvernement.

Le symbole de la feuille d'érable (♣) désigne les mesures qui appuient directement l'initiative FP 2000.

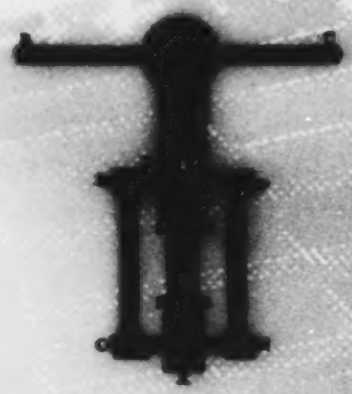
La présente publication est imprimée sur papier recyclable fait de pâte de paille.

© Ministre d'Approvisionnements et Services Canada 1991
N° de catalogue W31-59/1991
ISBN 0-662-58515-1

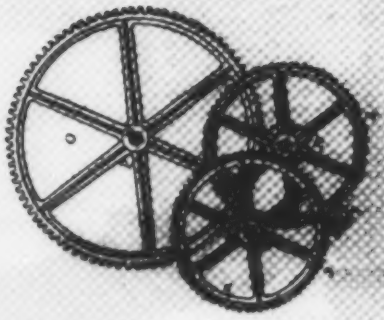
Plan ministériel

juin 1991

Canada



Travaux publics
plus anciens et de
ministères fédérau
public depuis long
de ce fait quelques
traditions du pays.



nada est l'un des

olus remarquables

ll est au service du

mps et représente

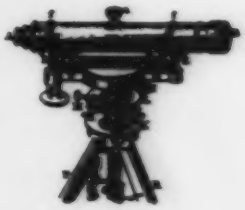
nes des meilleures

En ma qualité de ministre des Travaux publics du Canada, je suis résolu à assurer l'excellence et l'intégrité de la prestation de services immobiliers au gouvernement fédéral.

Je considère que le plan ministériel est un projet visant à améliorer les services offerts à nos clients et au public ainsi qu'à assurer le rendement optimal en contrepartie de l'argent dépensé.

À Travaux publics Canada, nous savons mieux que quiconque qu'un projet n'est que le début d'un processus. Ce sont avant tout les compétences, le dévouement et les efforts réunis de nombreuses personnes qui nous permettent d'en arriver à un produit de première qualité.

Il me tarde de travailler avec vous à la mise en œuvre de ce plan. Je suis persuadé que nous le réaliserons dans le même esprit de collaboration et de dévouement qui a présidé à sa création.



L'honorable Elmer MacKay

Ministre des Travaux publics du Canada

Message du sous-ministre

Le présent plan ministériel a été élaboré grâce à la collaboration de nombreux employés. Nous estimons en effet que plus de vingt-cinq pour cent des employés ont directement pris part aux consultations.

Je suis très encouragé par la créativité et l'engagement qui ressortaient de toutes les présentations. En participant à l'élaboration du plan, vous avez exprimé le désir sincère d'améliorer le travail d'équipe et d'adopter des méthodes novatrices et teintées d'esprit d'entreprise. Vous avez mis l'accent sur l'importance de reconnaître et de récompenser les contributions des individus de même que de mettre au point un style de gestion faisant davantage appel à la participation. Ces préoccupations étaient aussi empreintes d'une profonde détermination à améliorer le service à la clientèle.

susceptibles de guider nos décisions quotidiennes. L'examen et la précision de ces valeurs et de ces principes constitueront une partie importante de notre plan.

La mise en œuvre du plan nécessitera la participation et l'engagement de tous les employés. Nous devrons nous assurer que les pouvoirs et les responsabilités sont confiés à ceux et à celles qui sont les mieux placés pour prendre les mesures qui s'imposent. Notre détermination à accroître les possibilités de formation et de perfectionnement aidera les employés à s'acquitter des responsabilités qui leur

Message du sous-ministre

Le présent plan ministériel a été élaboré grâce à la collaboration de nombreux employés. Nous estimons en effet que plus de vingt-cinq pour cent des employés ont directement pris part aux consultations.

Je suis très encouragé par la créativité et l'engagement qui ressortaient de toutes les présentations. En participant à l'élaboration du plan, vous avez exprimé le désir sincère d'améliorer le travail d'équipe et d'adopter des méthodes novatrices et teintées d'esprit d'entreprise. Vous avez mis l'accent sur l'importance de reconnaître et de récompenser les contributions des individus de même que de mettre au point un style de gestion faisant davantage appel à la participation. Ces préoccupations étaient aussi empreintes d'une profonde détermination à améliorer le service à la clientèle.

D'après vos observations, il est évident que l'organisation que vous représentez reconnaît la nécessité des restrictions financières et veut édifier un ministère dynamique et souple qui s'adaptera aux changements et qui en tirera même parti.

Ce sont là des principes que j'appuie de tout cœur.

En outre, je veux attirer l'attention sur l'importance de faire preuve de prudence et de probité dans tout ce que nous faisons, notamment lorsqu'il est question de dépenser les deniers publics et de respecter les lignes directrices et méthodes établies afin de protéger l'intérêt du grand public.

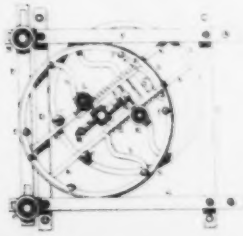
Je suis également convaincu qu'aucun plan ne saurait réussir sans une culture organisationnelle forte et engagée par la collaboration. Le présent exercice de planification nous a permis de commencer à identifier les principaux éléments d'une telle culture, à savoir [illegible] et nos principes de gestion communs susceptibles de guider nos décisions quotidiennes. L'examen et la précision de ces valeurs et de ces principes constitueront une partie importante de notre plan.

La mise en œuvre du plan nécessitera la participation et l'engagement de tous les employés. Nous devrons nous assurer que les pouvoirs et les responsabilités sont confiés à ceux et à celles qui sont les mieux placés pour prendre les mesures qui s'imposent. Notre détermination à accroître les possibilités de formation et de perfectionnement aidera les employés à s'acquitter des responsabilités qui leur incombent en vertu du plan. De surcroît, la participation directe des employés aux processus d'évaluation et de modification du plan nous assurera que celui-ci demeure pertinent et efficace.

Travaux publics Canada sert le grand public canadien depuis plus de 150 ans. Le plan vise à poursuivre et à renforcer cette tradition ainsi qu'à continuer l'édification d'une organisation dont nous pouvons tous être fiers.

C'est un excellent plan. J'encourage chacun de vous à l'étudier attentivement et à réfléchir au rôle que vous pouvez personnellement jouer dans sa mise en œuvre.

Lawrence J. O'Toole
Sous-ministre



Notre vision de l'avenir

Le plan ministériel a été élaboré dans le cadre d'un vaste processus de consultation auquel ont pris part un très grand nombre d'employés de Travaux publics Canada.

Le processus a commencé avec la mise au point d'un document de travail par le Comité de direction du Ministère, document qui porte le titre « Le changement au menu ». On y dressait la liste des objectifs et des « mesures possibles » qui avaient été avancés par nos employés depuis un certain temps par l'entremise de différents véhicules ministériels.

En janvier 1991, les membres du Conseil de TPC ont été priés d'examiner attentivement le document et de consulter autant d'employés que possible à travers tout le Ministère. Au cours de ce processus, ils ont évalué un grand nombre de mesures possibles et ont proposé des améliorations ou des solutions de rechange. L'objectif visé était de participer à la réalisation d'un plan ministériel qui conduirait à la concrétisation de la vision de Travaux publics Canada, en tant que nouveau modèle d'entreprise gouvernementale.

Dans cette vision d'avenir, définie dans le discours du sous-ministre au Conseil de TPC, le Ministère continuera à jouer le rôle de principal fournisseur de services immobiliers pour le gouvernement fédéral. Des pouvoirs et des responsabilités individuelles seront confiés aux employés afin de maintenir la réputation et la viabilité de l'organisation. Ils se sentiront appréciés et respectés et auront le pouvoir de s'épanouir dans un milieu de travail enrichissant et équitable.

Les groupes de travail ont été priés de se montrer novateurs dans l'élaboration de leurs recommandations et d'envisager un grand nombre d'idées proposées pour relever les principaux défis auxquels doit aujourd'hui faire face le Ministère. Outre qu'il fallait accroître la capacité du Programme des biens immobiliers de fournir aux locataires des milieux de travail sécuritaires et favorisant la productivité, il fallait également surmonter l'importante difficulté qui consiste à réduire le déficit du Programme des services en diminuant les coûts et en augmentant les recettes. Le plan repose sur le principe fondamental que ces résultats ne seront atteints qu'en accordant une attention particulière à nos employés. En effet, des employés responsabilisés au sein d'une organisation plus souple travailleront plus efficacement et réduiront donc les coûts. Des employés qui trouvent plus satisfaisant leur travail se montreront plus novateurs et créatifs pour répondre aux besoins des clients et, par le fait même, augmenteront les recettes. Ce sera le professionnalisme et l'engagement d'employés informés et bien équipés qui feront du plan ministériel une base financière saine.

Les mesures énoncées dans le plan ont été établies par le Comité de direction suite à l'analyse, la synthèse et l'établissement de priorités du riche réservoir d'idées issu du processus de consultation. Elles appuient les quatre orientations stratégiques définies en 1991 : « **miser sur les points forts de nos employés, nous orienter vers les besoins de nos clients, accroître notre efficacité et améliorer nos pratiques d'affaires ainsi que nous adapter aux changements** ». Les liens entre ces orientations stratégiques et le plan sont exposés à la dernière page du présent document.

Le plan comprend des mesures qui visent à enrichir notre culture organisationnelle et à responsabiliser nos employés. Des mesures liées à la formation, au perfectionnement, à l'équité en matière d'emploi, à l'équilibre entre les responsabilités professionnelles et familiales ainsi qu'à la reconnaissance et à la récompense des employés au rendement supérieur y sont également énoncées. On y trouve aussi des mesures dont le but est d'améliorer le service à la clientèle ainsi que d'appuyer les objectifs et les priorités du gouvernement.

Une autre importante série de mesures porte sur des questions fondamentales relatives à l'entreprise. Celles-ci comprennent la planification financière, l'établissement du coût des produits, le contrôle des frais généraux et les stratégies d'investissement. Les mesures liées à ces questions visent à faire en sorte que notre organisation soit plus efficace, à mieux harmoniser la technologie des systèmes aux priorités ministérielles, à améliorer nos processus de planification ainsi qu'à faciliter l'échange de meilleures pratiques.

Dans l'ensemble, les « secteurs de résultats importants et les principales mesures » présentés dans le présent document forment un programme cohérent à l'appui des objectifs et des priorités du gouvernement. Ils représentent le plan d'action pour que TPC concrétise sa vision d'un nouveau modèle d'entreprise gouvernementale.

Mettre en valeur notre culture organisationnelle

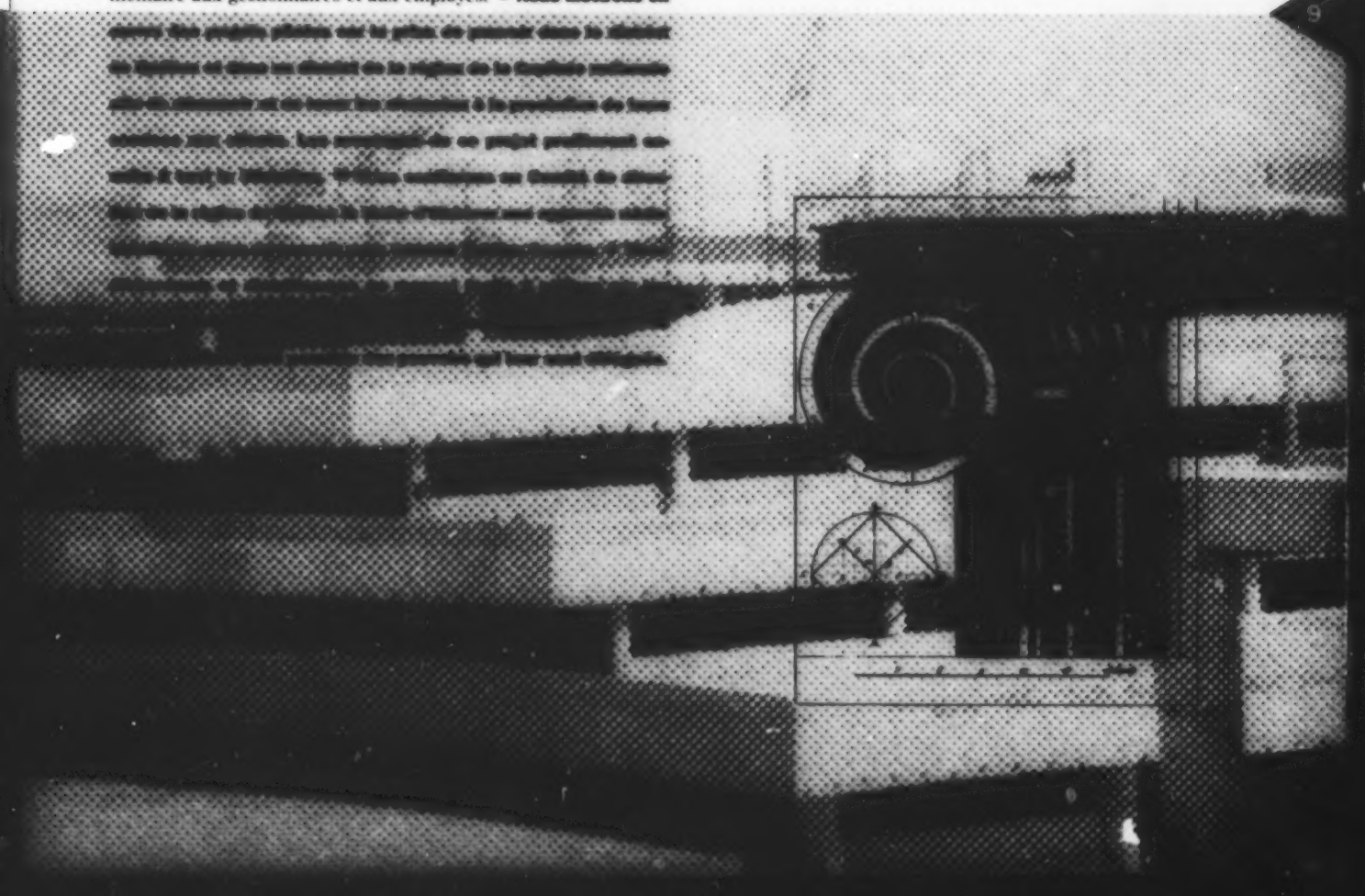
La culture organisationnelle est, à toutes fins utiles, « la façon dont on fait les choses ici ». Le développement, l'enrichissement et la promotion d'une culture organisationnelle unifiée sont importants pour nous aider à réaliser l'harmonie entre les différents éléments du Ministère, pour renforcer la participation individuelle et pour concrétiser notre vision commune. Les valeurs communes et les principes de gestion généraux sont des parties importantes de la culture organisationnelle. Des versions préliminaires d'énoncés de valeurs et de principes ministériels, établis à partir des contributions des régions et des directions générales, seront publiées séparément. Tous les employés devraient examiner attentivement ces documents et prendre part aux discussions qui auront lieu aux séances spéciales d'« Échange TPC » qui seront mises sur pied à cette fin. De cette façon, nous pourrons dégager un consensus sur nos valeurs et nos principes et nous nous assurerons de bien comprendre leur importance pour le Ministère. **➧ Nous terminerons le processus de définition et de communication des principes de gestion et des valeurs communes du Ministère. ➧ Nous incorporerons une trousse d'information sur la culture organisationnelle dans le programme d'orientation afin que les nouveaux employés connaissent bien « la façon dont on fait les choses ici ». ➧ Nous mettrons en œuvre un programme ministériel d'image de marque pour renforcer la culture organisationnelle et l'unité.**

...nous pourrons dégager un consensus sur nos valeurs et nos principes et nous nous assurerons de bien comprendre leur importance pour le Ministère.

Assurer la responsabilisation de nos employés

En sa qualité d'organisation axée sur les services, Travaux publics Canada cherche à donner à ses gestionnaires et à ses employés les pouvoirs qui leur permettront de mieux répondre aux besoins des clients et des locataires ainsi que de mieux tenir compte des objectifs et des priorités du gouvernement. La prise de pouvoir ne se limite pas à la délégation de pouvoirs ; elle s'accompagne aussi du soutien, de l'encouragement et des outils spéciaux nécessaires à l'exercice des pouvoirs délégués. La prise de pouvoir favorise l'émergence d'un esprit novateur et créatif, une plus grande souplesse et une ouverture aux besoins des clients. Pour que la prise de pouvoir soit valable, on doit pouvoir mesurer sa valeur ajoutée. De plus, il faut bien s'assurer que les responsabilités accrues qui l'accompagnent n'imposent pas un fardeau administratif supplémentaire aux gestionnaires et aux employés. ✦ **Nous mettrons en**

La prise de pouvoir favorise l'émergence d'un esprit novateur et créatif, une plus grande souplesse et une ouverture aux besoins des clients.



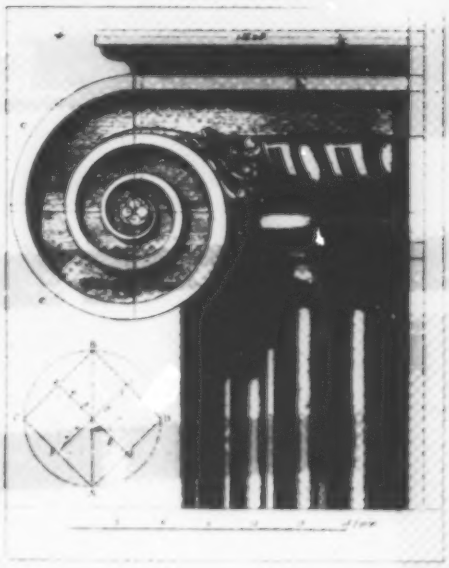
Mettre en valeur notre culture organisationnelle

La culture organisationnelle est, à toutes fins utiles, « la façon dont on fait les choses ici ». Le développement, l'enrichissement et la promotion d'une culture organisationnelle unifiée sont importants pour nous aider à réaliser l'harmonie entre les différents éléments du Ministère, pour renforcer la participation individuelle et pour concrétiser notre vision commune. Les valeurs communes et les principes de gestion généraux sont des parties importantes de la culture organisationnelle Des versions préliminaires d'énoncés de valeurs et de principes ministériels, établis à partir des contributions des régions et des directions générales, seront publiées séparément. Tous les employés devraient examiner attentivement ces documents et prendre part aux discussions qui auront lieu aux séances spéciales d'« Échange TPC » qui seront mises sur pied à cette fin. De cette façon, nous pourrons dégager un consensus sur nos valeurs et nos principes et nous nous assurerons de bien comprendre leur importance pour le Ministère. **➧ Nous terminerons le processus de définition et de communication des principes de gestion et des valeurs communes du Ministère. ➧ Nous incorporerons une trousse d'information sur la culture organisationnelle dans le programme d'orientation afin que les nouveaux employés connaissent bien « la façon dont on fait les choses ici ». ➧ Nous mettrons en œuvre un programme ministériel d'image de marque pour renforcer la culture organisationnelle et l'unité.**

nous pourrons dégager un consensus sur nos valeurs et nos principes et nous nous assurerons de bien comprendre leur importance pour le Ministère.

Assurer la responsabilisation de nos employés

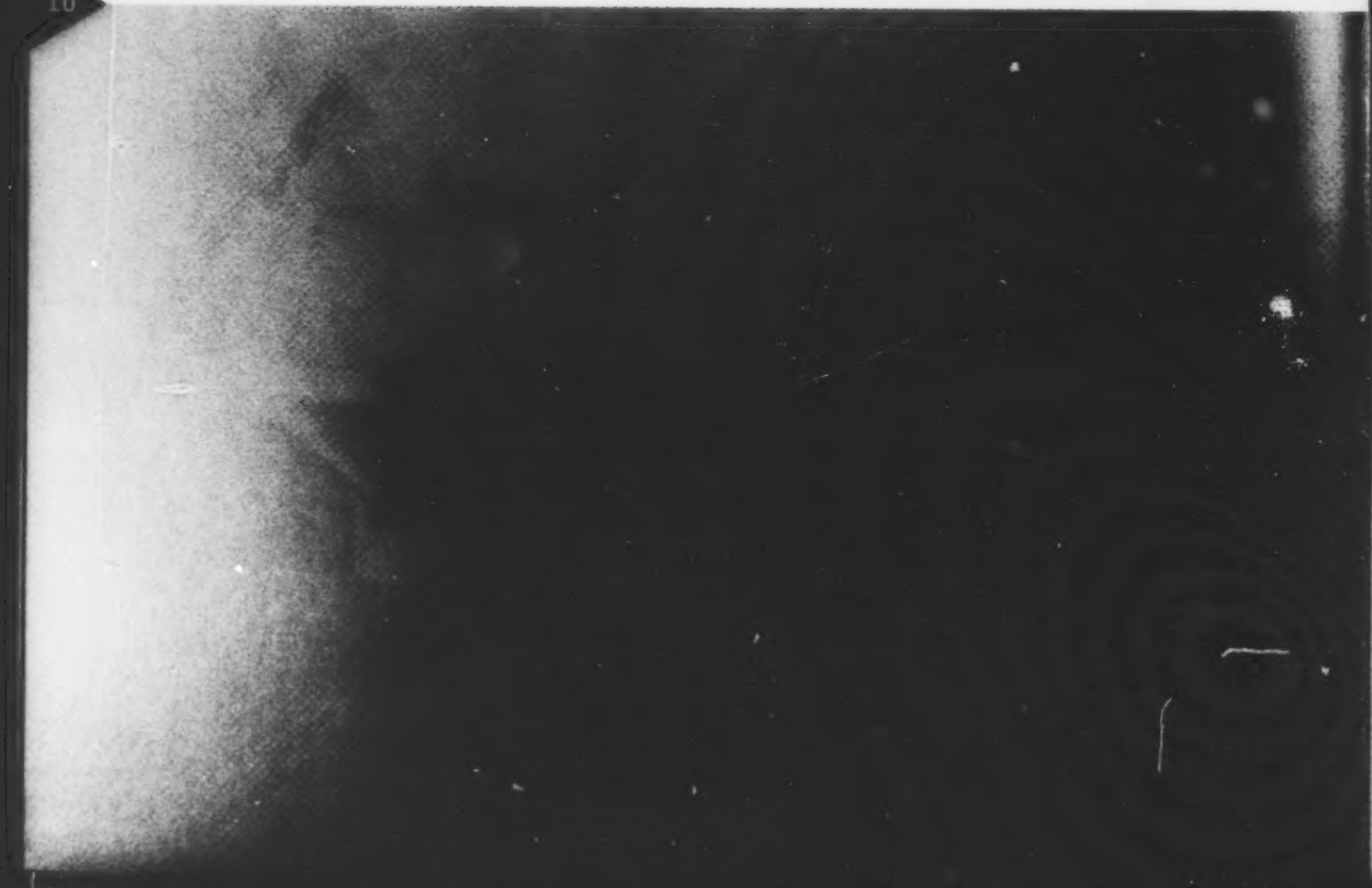
En sa qualité d'organisation axée sur les services, Travaux publics Canada cherche à donner à ses gestionnaires et à ses employés les pouvoirs qui leur permettront de mieux répondre aux besoins des clients et des locataires ainsi que de mieux tenir compte des objectifs et des priorités du gouvernement. La prise de pouvoir ne se limite pas à la délégation de pouvoirs ; elle s'accompagne aussi du soutien, de l'encouragement et des outils spéciaux nécessaires à l'exercice des pouvoirs délégués. La prise de pouvoir favorise l'émergence d'un esprit novateur et créatif, une plus grande souplesse et une ouverture aux besoins des clients. Pour que la prise de pouvoir soit valable, on doit pouvoir mesurer sa valeur ajoutée. De plus, il faut bien s'assurer que les responsabilités accrues qui l'accompagnent n'imposent pas un fardeau administratif supplémentaire aux gestionnaires et aux employés. **Nous mettrons en œuvre des projets pilotes sur la prise de pouvoir dans le district de Québec et dans un district de la région de la Capitale nationale afin de découvrir et de lever les obstacles à la prestation de bons services aux clients. Les avantages de ce projet profiteront ensuite à tout le Ministère. Nous confierons au Comité de direction de la région du Québec la tâche d'élaborer une approche ministérielle de prise de pouvoir pour Travaux publics Canada. Nous élaborerons et distribuerons un manuel facile à utiliser sur les pouvoirs actuels dans le domaine de permettre aux employés de tirer le meilleur parti possible des pouvoirs qui leur sont délégués.**



Assurer la sécurité d'emploi

Le Ministère ne ménagera aucun effort pour créer un environnement au sein duquel les employés n'auront pas à se faire de souci pour leur carrière à TPC. Pour leur part, les employés sont responsables de veiller à la qualité de leur travail et de tirer parti des possibilités de formation, de perfectionnement et d'avancement qui leur sont offertes. La meilleure façon d'assurer la sécurité d'emploi à long terme est d'établir un partenariat efficace entre les employés individuels et le Ministère dans son ensemble. ➤ **Nous décréterons un gel de dotation des postes par voie de recrutement externe de façon à faciliter le placement interne et le perfectionnement de nos employés.** ➤ **Nous améliorerons les perspectives d'emploi pour nos employés grâce à l'utilisation efficace de nos programmes de formation et de perfectionnement ainsi qu'aux possibilités de réinstallation.**

La meilleure façon d'assurer la sécurité d'emploi à long terme est d'établir un partenariat efficace entre les employés individuels et le Ministère dans son ensemble.



Former et perfectionner nos employés

La formation est un investissement dans notre personnel et dans le succès futur de notre organisation. Grâce à des activités de formation, à des affectations et à des conseils de gestion, les employés seront amenés à répondre aux exigences de leurs postes actuels et à se préparer aux responsabilités futures auxquelles ils aspirent. Les initiatives ministérielles en matière de formation appuieront nos stratégies d'entreprise. D'une part, les gestionnaires sont responsables de veiller à ce que leurs employés aient les connaissances et les compétences leur permettant de bien remplir leurs fonctions, et d'autre part, les employés doivent s'assurer que leurs connaissances et compétences sont toujours à la hauteur des exigences changeantes de leur poste. Pour ce faire, ils doivent faire part de leurs besoins en formation aux gestionnaires et tirer parti des possibilités de progrès personnels. **♣ Nous mettrons en œuvre une stratégie ministérielle de formation et veillerons à ce que les fonds nécessaires soient réservés à la formation. ♣ Nous élaborerons et mettrons en œuvre un programme ministériel d'affectation pour accroître les possibilités de perfectionnement des employés. ♣ Nous établirons un répertoire ministériel de compétences, colligé sur une base volontaire, pour appuyer le programme d'affectation ainsi que pour favoriser les possibilités de perfectionnement et d'avancement.**

Les initiatives ministérielles en matière de formation appuieront nos stratégies d'entreprise.

Aider les employés à concilier leurs obligations professionnelles et familiales

Travaux publics Canada reconnaît que la population active canadienne est en pleine évolution, ce qui rend de plus en plus difficile la conciliation des responsabilités professionnelles et familiales pour de nombreux employés. Le Ministère accepte de relever le défi soulevé à cet effet dans le livre blanc de FP 2000, c'est-à-dire d'être plus attentif et ouvert à cette situation. À ce chapitre, un certain nombre de nouvelles initiatives seront mises de l'avant au cours des deux prochaines années par le Ministère, de concert avec le Conseil du Trésor. **Nous ferons part de la volonté du Ministère de répondre aux besoins des employés qui cherchent à concilier leurs responsabilités professionnelles et familiales, et nous communiquerons les possibilités et les services offerts à ce chapitre. Nous mettrons en action un projet sur la souplesse des dispositions relatives au travail qui portera notamment sur les concepts de travail partagé, d'emploi à temps partiel, d'horaires souples et de semaines de travail comprimées. Nous encouragerons le recours aux services d'orientation offerts par le Programme d'aide aux employés pour trouver des solutions aux problèmes de garde d'enfants et de soins à donner aux personnes âgées.**

...la population active est en pleine évolution, ce qui rend de plus en plus difficile la conciliation des responsabilités professionnelles et familiales...

Assurer l'équité en matière d'emploi

Le Ministère est résolu à créer un milieu de travail où tous les employés se sentiront respectés, où ils ne se heurteront à aucun obstacle indu et où ils auront des possibilités équitables d'avancement. Il est essentiel que le Ministère atteigne ses objectifs liés à l'équité en matière d'emploi s'il veut assurer son succès à titre d'entreprise et d'entité sociale. En notre qualité d'entreprise, nous devons être en mesure d'attirer les meilleures compétences possibles et, en notre qualité d'organisation en pleine évolution, nous devons répondre aux attentes de nos clients et de la société. La création de débouchés pour les groupes sous-représentés à TPC est un bon investissement. ➧ **Nous mettrons en œuvre des programmes pilotes de formation axés sur la sensibilisation aux problèmes liés à l'équilibre entre les sexes et à d'autres éléments d'équité en matière d'emploi. Les résultats seront évalués et tout le Ministère profitera des avantages de ces programmes.** ➢ **Nous élaborerons et mettrons en œuvre un programme d'entrevues de fin d'emploi menées par les Ressources humaines pour les gens**

Il est essentiel que le Ministère atteigne ses objectifs liés à l'équité en matière d'emploi s'il veut assurer son succès à titre d'entreprise et d'entité sociale.

Évaluer, reconnaître et récompenser les employés dont le rendement est supérieur

Pour encourager la poursuite de l'excellence, TPC est résolu à évaluer les employés ainsi qu'à reconnaître et à récompenser les réalisations particulières d'individus et de groupes. Le Ministère cherchera des moyens novateurs de récompenser les employés dont le rendement est supérieur, en tenant compte des lignes directrices du gouvernement fédéral à cet égard. Tous admettent cependant que les programmes officiels ne remplaceront jamais les remerciements spontanés du supérieur immédiat lorsqu'un travail est bien fait ou les félicitations adressées à des employés en présence de leurs pairs. **➧ Nous améliorerons le programme actuel de primes d'encouragement et de récompense de façon à favoriser une plus grande reconnaissance des réalisations, notamment l'exécution de projets importants, la réalisation de grandes économies, l'appréciation exprimée par les clients ainsi que d'autres réalisations individuelles ou collectives. > Nous ajouterons au programme actuel de primes d'encouragement et de récompense une prime spéciale pour souligner des réalisations d'équipes formées de représentants de différentes directions générales. > Nous étudierons la possibilité d'intégrer l'évaluation des surveillants par les employés dans le processus normal d'évaluation.**

Le Ministère cherchera des moyens novateurs de récompenser les employés dont le rendement est supérieur...

Appuyer les objectifs et les priorités du gouvernement

Les responsabilités de Travaux publics Canada en matière de biens immobiliers (acquisition et services) ont été exposées dans différentes lois fédérales ainsi que dans l'énoncé de mission du Ministère. Par ailleurs, notre responsabilité de répondre aux grands besoins sociaux, économiques et environnementaux du gouvernement est aussi importante. Notre capacité d'assumer ces responsabilités dépend, en partie, de notre sensibilisation et de notre adaptation aux priorités de notre ministre, du gouvernement dans son ensemble et des organismes centraux. Nous devons être prêts à donner suite rapidement et efficacement à ces priorités ainsi qu'à continuer à assurer la satisfaction des clients, clé de notre succès. **Nous simplifierons nos systèmes d'information ministérielle de façon à mettre l'accent sur la rapidité, l'exactitude et la prestation de conseils efficaces au ministre des Travaux publics. Nous proposerons une clarification de notre mandat et de nos rôles et définirons les activités entreprises en vue d'appuyer les grands objectifs du gouvernement et pour lesquelles des crédits budgétaires devraient être alloués. Nous améliorerons notre dialogue avec l'industrie des biens immobiliers afin de faciliter la compréhension mutuelle de nos préoccupations. Nous demanderons des exemptions aux règlements gouvernementaux, au besoin, afin de nous permettre d'exercer nos pouvoirs d'agents pour les sociétés d'État choisies. La fonction de vérification et d'évaluation du Ministère sera utilisée pour**

Par ailleurs, notre responsabilité de répondre aux grands besoins sociaux, économiques et environnementaux du gouvernement est aussi importante.

Élaborer un programme de commercialisation

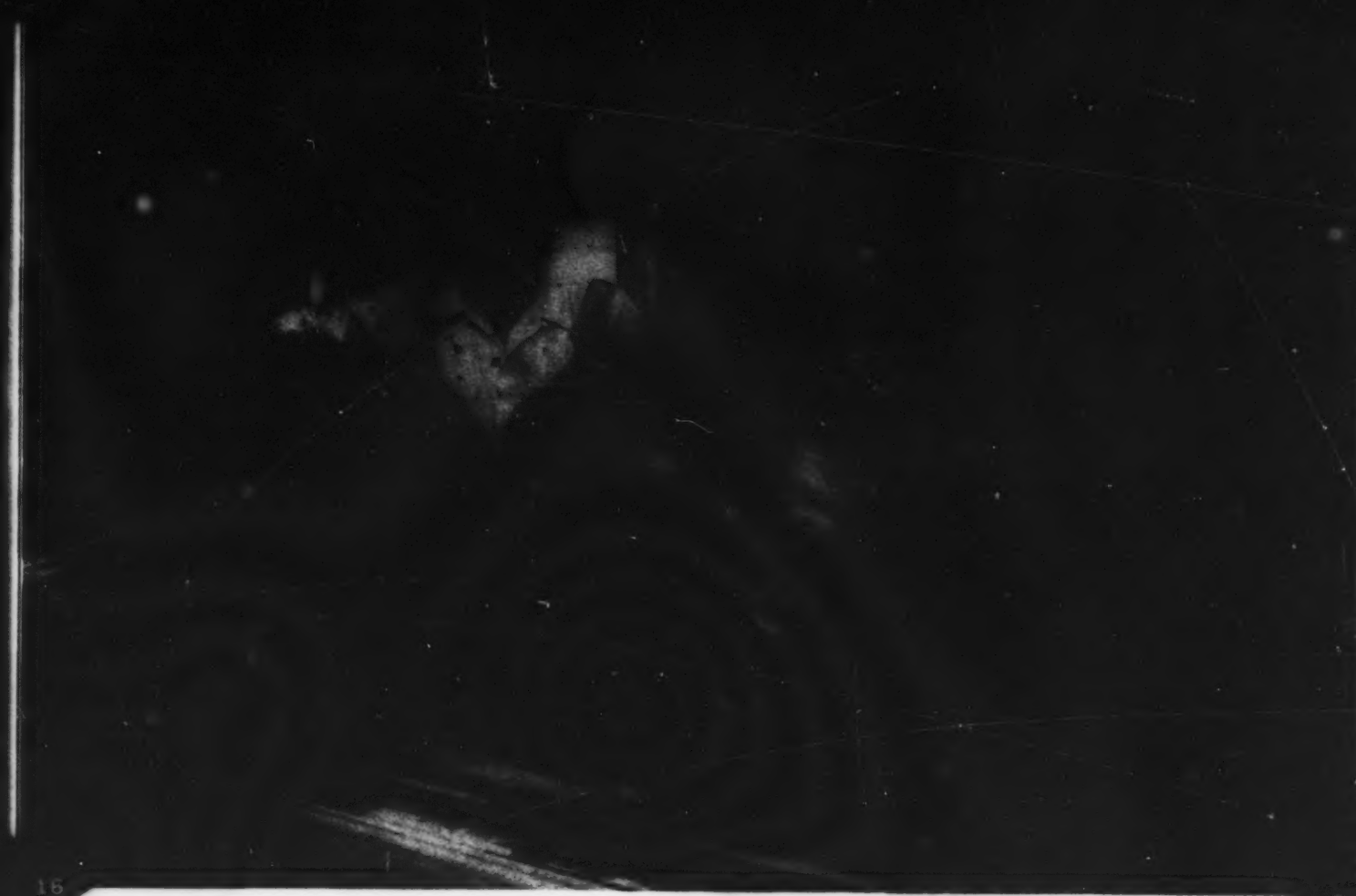
La récente liberté de choix accordée aux clients et aux locataires au regard de leurs fournisseurs de services a considérablement mis en évidence la nécessité d'élargir et de mettre au point nos capacités en matière de commercialisation, dans le dessein de mieux appuyer et servir nos clients et locataires. Il est évident que nous devons appuyer nos clients actuels et éventuels tout comme nous devons chercher à assurer leur satisfaction et leur bien-être si nous voulons, de notre côté, assurer notre avenir. Nous devons réfléchir sur le genre de services que nous fournissons, examiner de près notre mandat et modifier celui-ci au besoin. Nous devons mettre au jour nos points forts et nos possibilités et en tirer le meilleur parti possible pour répondre véritablement aux besoins de nos clients. ➧ **Nous établirons un programme ministériel de commercialisation qui servira de point de convergence et de coordination des efforts déployés pour accomplir notre mission.** ➢ **Nous réorganiserons la Direction générale de la politique et de la planification ministérielles, qui deviendra la Direction générale de la commercialisation et de la planification afin d'établir un point de convergence des efforts du Ministère et de chaque région en matière de commercialisation. La priorité des autres directions générales continuera d'être le service aux clients et le rendement opérationnel.**

...nous devons appuyer nos clients actuels et éventuels tout comme nous devons chercher à assurer leur satisfaction et leur bien-être...

Élaborer un plan financier ministériel

De saines mesures de gestion et de contrôle financier sont essentielles à la réalisation des objectifs du plan ministériel. La difficulté à surmonter consiste à assurer une gestion plus efficace en cette période de restrictions budgétaires de façon que nous continuions à remplir notre mission, à répondre aux besoins de nos clients et à procéder aux investissements qui s'imposent pour assurer notre avenir. Pour ce qui est des biens immobiliers, la demande de locaux à bureaux et de locaux polyvalents va en augmentant, tandis que le financement va en diminuant, particulièrement en ce qui concerne les projets de construction de la Couronne. Du côté des services, un déficit de fonctionnement d'environ 70 millions de dollars a été créé en 1990-1991. Le Ministère s'est engagé auprès du Conseil du Trésor à réduire ce déficit à 47,5 millions en 1991-1992. En fin de compte, le déficit devra être complètement éliminé. Pour atteindre ces objectifs, le Ministère doit élaborer un plan financier solide qui tient compte de nos deux grands programmes,

La difficulté à surmonter consiste à assurer une gestion plus efficace en cette période de restrictions budgétaires...



Élaborer un programme de commercialisation

La récente liberté de choix accordée aux clients et aux locataires au regard de leurs fournisseurs de services a considérablement mis en évidence la nécessité d'élargir et de mettre au point nos capacités en matière de commercialisation, dans le dessein de mieux appuyer et servir nos clients et locataires. Il est évident que nous devons appuyer nos clients actuels et éventuels tout comme nous devons chercher à assurer leur satisfaction et leur bien-être si nous voulons, de notre côté, assurer notre avenir. Nous devons réfléchir sur le genre de services que nous fournissons, examiner de près notre mandat et modifier celui-ci au besoin. Nous devons mettre au jour nos points forts et nos possibilités et en tirer le meilleur parti possible pour répondre véritablement aux besoins de nos clients. **Nous établirons un programme ministériel de commercialisation qui servira de point de convergence et de coordination des efforts déployés pour accomplir notre mission. Nous réorganiserons la Direction générale de la politique et de la planification ministérielles, qui deviendra la Direction générale de la commercialisation et de la planification afin d'établir un point de convergence des efforts du Ministère et de chaque région en matière de commercialisation. La priorité des autres directions générales continuera d'être le service aux clients et le rendement opérationnel.**

...nous devons appuyer nos clients actuels et éventuels tout comme nous devons chercher à assurer leur satisfaction et leur bien-être...

Élaborer un plan financier ministériel

De saines mesures de gestion et de contrôle financier sont essentielles à la réalisation des objectifs du plan ministériel. La difficulté à surmonter consiste à assurer une gestion plus efficace en cette période de restrictions budgétaires de façon que nous continuions à remplir notre mission, à répondre aux besoins de nos clients et à procéder aux investissements qui s'imposent pour assurer notre avenir. Pour ce qui est des biens immobiliers, la demande de locaux à bureaux et de locaux polyvalents va en augmentant, tandis que le financement va en diminuant, particulièrement en ce qui concerne les projets de construction de la Couronne. Du côté des services, un déficit de fonctionnement d'environ 70 millions de dollars a été créé en 1990-1991. Le Ministère s'est engagé auprès du Conseil du Trésor à réduire ce déficit à 47,5 millions en 1991-1992. En fin de compte, le déficit devra être complètement éliminé. Pour atteindre ces objectifs, le Ministère doit élaborer un plan financier solide qui tient compte de nos deux grands programmes, donne une image claire de nos coûts et de nos recettes et permet d'avoir accès à différentes données à point nommé afin de pouvoir prendre rapidement des décisions. De surcroît, le plan doit favoriser une plus grande sensibilisation à nos profits et à nos pertes à tous les échelons du Ministère. **Nous réduirons le déficit du Programme des services à 47,5 millions de dollars en 1991-1992 et l'éliminerons complètement en 1996-1997. Les objectifs des années 1992-1993 à 1995-1996 seront fixés chaque année en tenant compte des stratégies d'exploitation et des besoins en investissements. • Nous établirons un modèle décisionnel d'entreprise de façon à faciliter la planification et le processus de prise de décisions au Ministère. • Nous élaborerons un plan d'investissement afin de nous assurer d'avoir accès aux fonds requis pour la formation et le perfectionnement de nos employés, l'acquisition de nouveaux outils et de nouvelles méthodes ainsi que pour l'exploitation des nouveaux débouchés nécessaires pour assurer notre avenir.**

Parfaire les stratégies d'exploitation

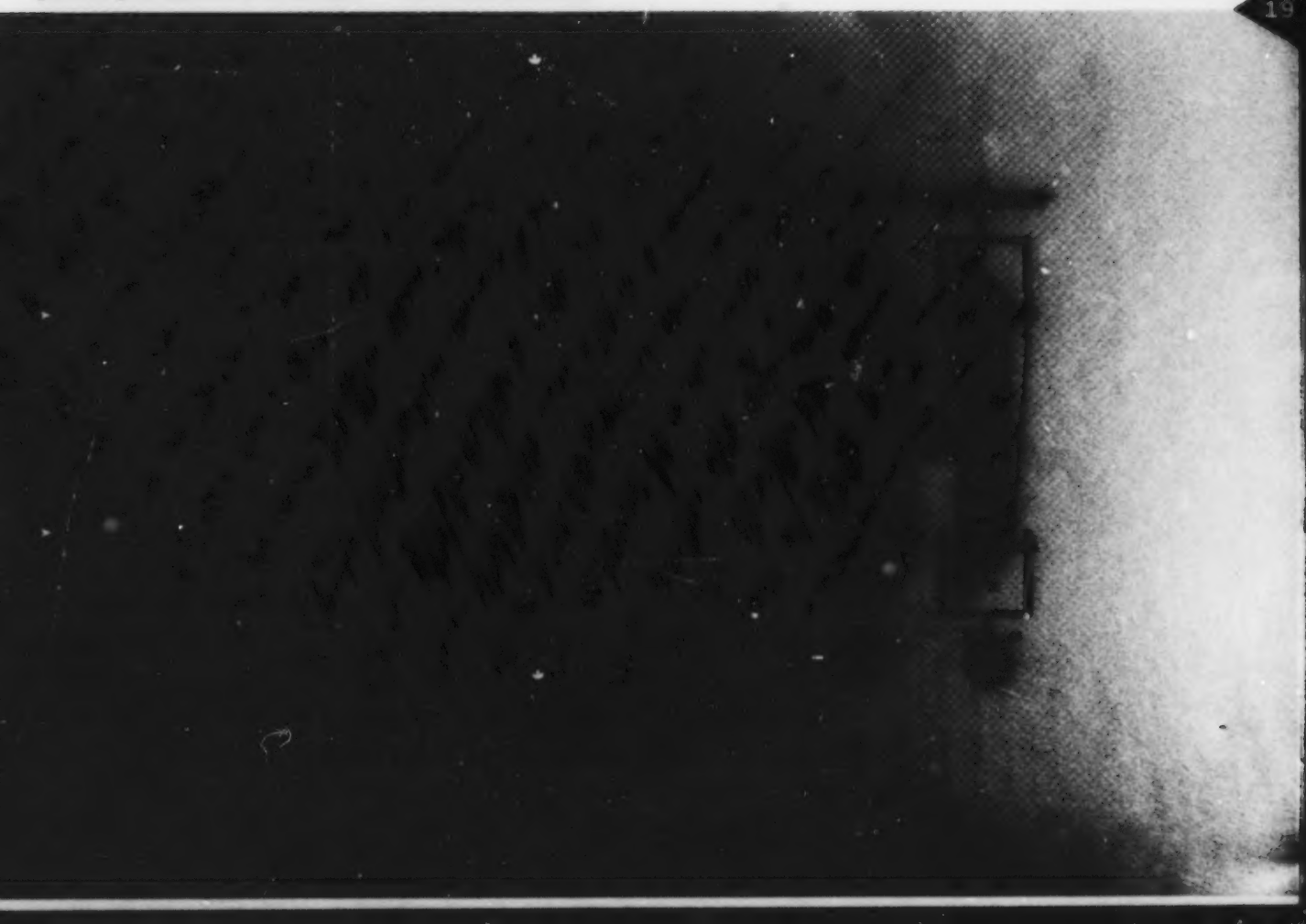
Chacun de nos secteurs d'exécution offrant des services est une entreprise possédant ses propres caractéristiques, clients et marchés. La gestion de chacun d'eux doit reposer sur une discipline rigoureuse d'affaires compte tenu du milieu compétitif dans lequel il doit fonctionner. Nous devons connaître les points forts et les points faibles de chacun de ces secteurs de même que leurs clients, leur part du marché, leur potentiel de développement, leurs recettes, leurs coûts de fonctionnement complets, leur rentabilité, leur cycle économique, leurs capacités en matière de prestation de services et leurs compétiteurs. **Nous améliorerons nos stratégies d'exploitation pour chaque secteur d'exécution offrant des services : • Pour ce qui des secteurs d'exécution rentables, nous déterminerons de quelle façon ils peuvent offrir les meilleurs services à leurs clients, maximiser leur rentabilité et se situer de façon avantageuse pour l'avenir. • Pour ce qui est des secteurs d'exécution non rentables, nous élaborerons des stratégies pour faire en sorte qu'ils atteignent des normes de rentabilité acceptables. • En ce qui a trait aux secteurs d'exécution qui ne peuvent atteindre le seuil de rentabilité, nous envisagerons de supprimer graduellement l'activité, de demander des subventions ou des crédits, de trouver des moyens de les améliorer, d'en confier la responsabilité aux clients ou d'en faire des produits d'appel (loss leader). • Pour les nouveaux secteurs d'exécution dont les possibilités sont encourageantes, nous établirons un processus visant à examiner leur viabilité et à en assurer le financement approprié.**

Chacun de nos secteurs d'exécution offrant des services est une entreprise possédant ses propres caractéristiques, clients et marchés.

Parfaire les stratégies d'investissements immobiliers

L'objectif du Programme des biens immobiliers est de gérer un portefeuille varié de biens immobiliers fédéraux afin de fournir des locaux appropriés aux locataires fédéraux et d'optimiser les investissements dans les biens immobiliers. Cet objectif a été plus difficile à atteindre au cours des dernières années à cause des restrictions financières du gouvernement. Un processus de planification solide, une gestion financière efficace et de bonnes communications avec les locataires sont plus que jamais nécessaires. **➧ Nous améliorerons nos stratégies immobilières de façon à nous concentrer sur la satisfaction de nos locataires, à améliorer la tenue en service de nos immeubles et à tirer parti des possibilités d'investissement. ➢ Nous travaillerons avec**

Un processus de planification solide, une gestion financière efficace et de bonnes communications avec les locataires sont plus que jamais nécessaires.



Parfaire les stratégies d'exploitation

Chacun de nos secteurs d'exécution offrant des services est une entreprise possédant ses propres caractéristiques, clients et marchés. La gestion de chacun d'eux doit reposer sur une discipline rigoureuse d'affaires compte tenu du milieu compétitif dans lequel il doit fonctionner. Nous devons connaître les points forts et les points faibles de chacun de ces secteurs de même que leurs clients, leur part du marché, leur potentiel de développement, leurs recettes, leurs coûts de fonctionnement complets, leur rentabilité, leur cycle économique, leurs capacités en matière de prestation de services et leurs compétiteurs. **Nous améliorerons nos stratégies d'exploitation pour chaque secteur d'exécution offrant des services : • Pour ce qui des secteurs d'exécution rentables, nous déterminerons de quelle façon ils peuvent offrir les meilleurs services à leurs clients, maximiser leur rentabilité et se situer de façon avantageuse pour l'avenir. • Pour ce qui est des secteurs d'exécution non rentables, nous élaborerons des stratégies pour faire en sorte qu'ils atteignent des normes de rentabilité acceptables. • En ce qui a trait aux secteurs d'exécution qui ne peuvent atteindre le seuil de rentabilité, nous envisagerons de supprimer graduellement l'activité, de demander des subventions ou des crédits, de trouver des moyens de les améliorer, d'en confier la responsabilité aux clients ou d'en faire des produits d'appel (loss leader). • Pour les nouveaux secteurs d'exécution dont les possibilités sont encourageantes, nous établirons un processus visant à examiner leur viabilité et à en assurer le financement approprié.**

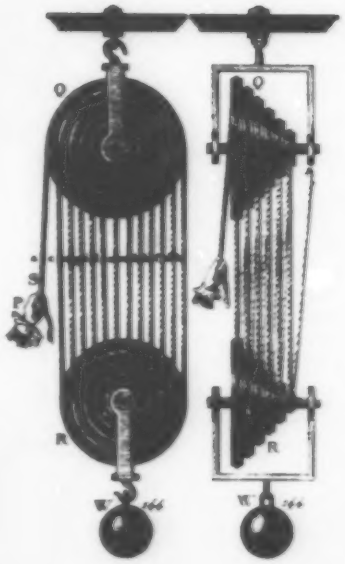
Chacun de nos secteurs d'exécution offrant des services est une entreprise possédant ses propres caractéristiques, clients et marchés.

Parfaire les stratégies d'investissements immobiliers

L'objectif du Programme des biens immobiliers est de gérer un portefeuille varié de biens immobiliers fédéraux afin de fournir des locaux appropriés aux locataires fédéraux et d'optimiser les investissements dans les biens immobiliers. Cet objectif a été plus difficile à atteindre au cours des dernières années à cause des restrictions financières du gouvernement. Un processus de planification solide, une gestion financière efficace et de bonnes communications avec les locataires sont plus que jamais nécessaires. **Nous améliorerons nos stratégies immobilières de façon à nous concentrer sur la satisfaction de nos locataires, à améliorer la tenue en service de nos immeubles et à tirer parti des possibilités d'investissement. Nous travaillerons avec le Secrétariat du Conseil du Trésor afin d'établir une base financière durable pour le Programme des biens immobiliers. Nous renforcerons nos initiatives qui visent à répondre aux besoins de nos clients : • en mettant en place une structure de contrôle des loyers définissant les rôles des locataires ; • en nommant des employés responsables des relations avec les locataires ; • en améliorant nos techniques de prévision des demandes des locataires ; • en aidant les locataires à optimiser l'utilisation de leurs locaux.**

Nous élaborerons des stratégies visant à protéger la valeur de nos biens immobiliers : • en élaborant des plans de gestion des biens ; • en respectant les normes liées à l'environnement, à la santé et à la sécurité ; • en assurant la promotion de milieux de travail favorisant la productivité ; • en assurant la tenue en service de nos biens de façon à répondre aux besoins des locataires.

Nous mettrons en œuvre une stratégie intégrée d'investissement : • en élaborant une stratégie d'investissement dans la capitale nationale ; • en améliorant notre processus d'établissement des priorités pour les projets ; • en augmentant le rendement du capital investi ; • en rationalisant nos biens répertoriés. Nous [illegible] des consultations complètes et ouvertes avec les [illegible] du Conseil du Trésor afin de définir [illegible] et apportées en matière de locaux.



Gérer nos frais généraux

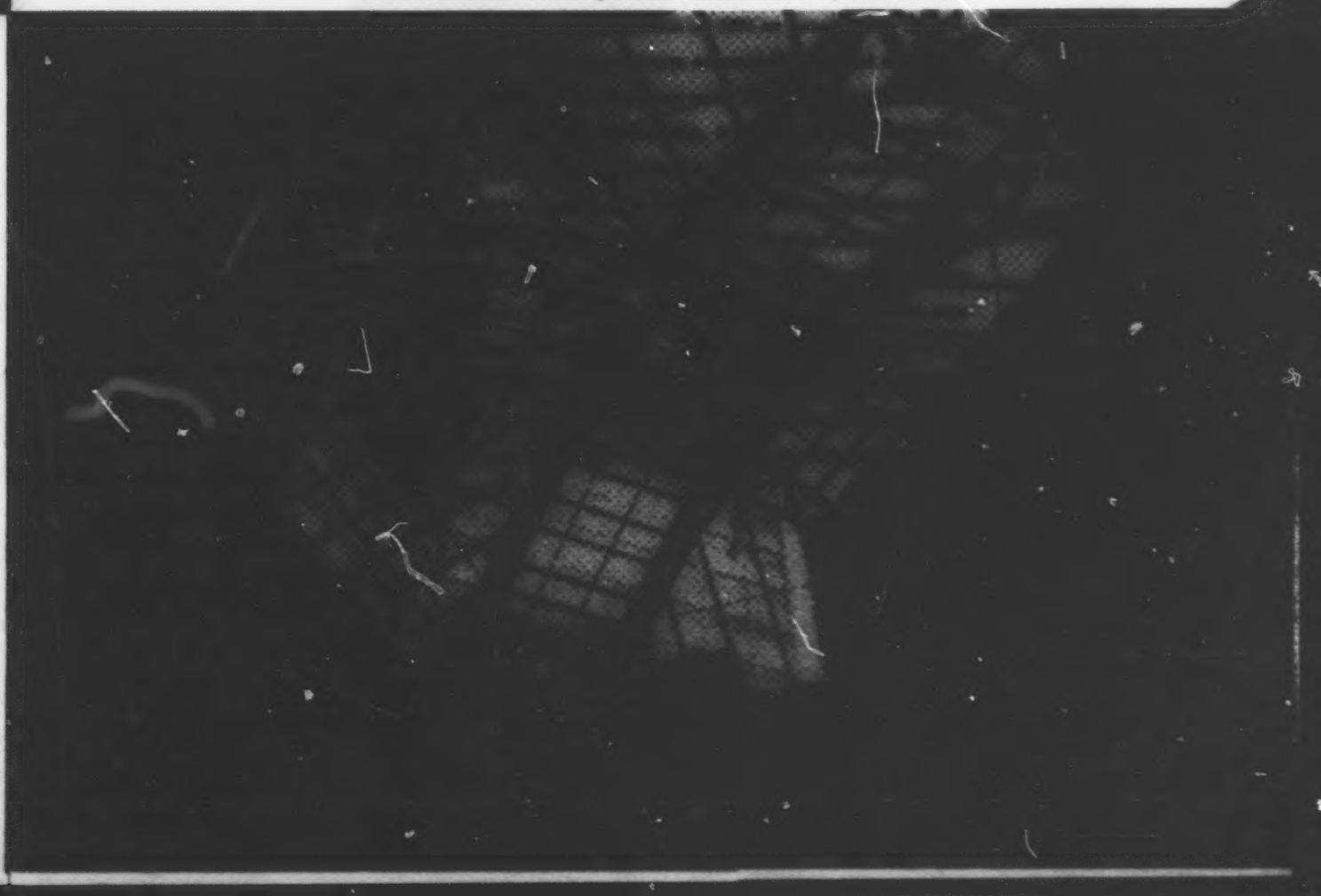
La gestion efficace de nos frais généraux est un élément fondamental du contrôle des coûts et de la productivité. Nous devons établir le véritable coût de nos services en déterminant le montant des frais généraux qui s'applique à la prestation de ces services. Il est donc essentiel d'identifier les différents niveaux de frais généraux au Ministère, de déterminer s'il s'agit de frais variables ou de frais fixes, d'éliminer le double emploi et d'établir des normes internes de prestation des services. ➤ **Nous négocierons des niveaux de services et les frais généraux connexes entre les Services administratifs et ministériels et les secteurs d'exécution.** ➤ **Nous identifierons les frais généraux et établirons la formule qui servira à les répartir par secteurs d'exécution.**

...établir le véritable coût de nos services en déterminant le montant des frais généraux qui s'applique à la prestation de ces services.

Harmoniser la technologie de l'information avec les priorités du Ministère

Au cours des dernières années, Travaux publics Canada s'est employé à adapter ses systèmes ministériels aux nouvelles exigences de ses activités d'exploitation et de l'imputation des prix du marché, tout en respectant les exigences habituelles des organismes centraux en matière de rapports. Cette adaptation a exercé une pression considérable sur les systèmes actuels. Pendant ce temps, les nouvelles technologies offrent d'excellentes possibilités d'accroître la rapidité et l'efficacité des systèmes. Ces nouvelles technologies peuvent également modifier la structure du travail, la nature des transactions et des procédés ainsi que les rapports entre les personnes et entre celles-ci et les systèmes. De nouveaux concepts de gestion et de nouvelles valeurs voient donc le jour. Pour guider le Ministère dans le domaine de la gestion de l'information et des investissements connexes, le Groupe de travail sur la revitalisation de l'informatique (GTRI) a été créé. Les résultats de ses travaux seront connus en décembre 1991 et serviront à établir l'orientation du Ministère dans cet important secteur. Enfin, si nous reconnaissons la nécessité d'investir dans la gestion de l'information, nous reconnaissons également que ces investissements doivent être justifiés du point de vue de l'entreprise. Cela signifie entre autres qu'il faut justifier les coûts des nouveaux investissements ainsi qu'utiliser efficacement les systèmes actuels.

...les nouvelles technologies offrent d'excellentes possibilités d'accroître la rapidité et l'efficacité des systèmes.



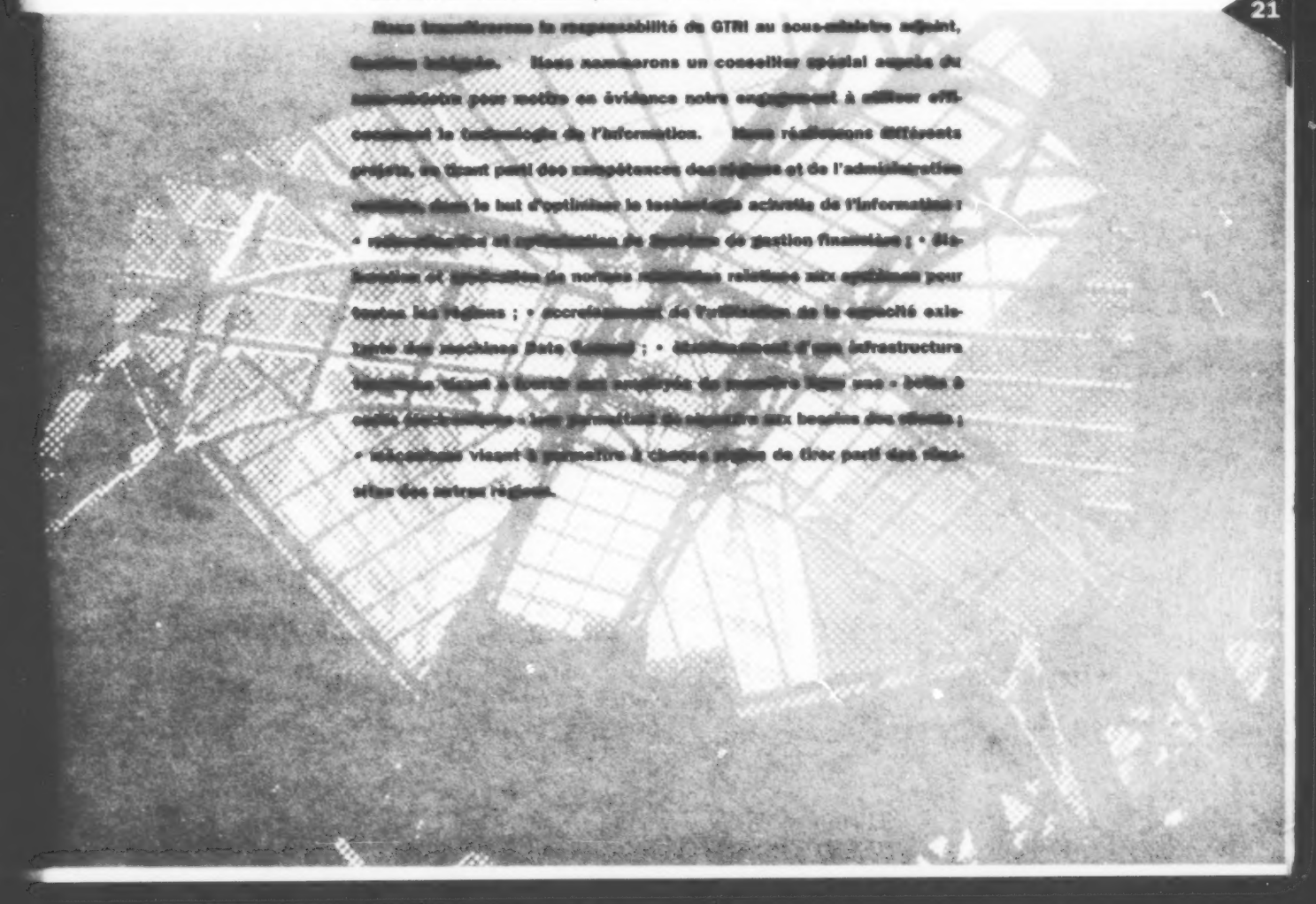
Gérer nos frais généraux

La gestion efficace de nos frais généraux est un élément fondamental du contrôle des coûts et de la productivité. Nous devons établir le véritable coût de nos services en déterminant le montant des frais généraux qui s'applique à la prestation de ces services. Il est donc essentiel d'identifier les différents niveaux de frais généraux au Ministère, de déterminer s'il s'agit de frais variables ou de frais fixes, d'éliminer le double emploi et d'établir des normes internes de prestation des services. ➤ **Nous négocierons des niveaux de services et les frais généraux connexes entre les Services administratifs et ministériels et les secteurs d'exécution.** ➤ **Nous identifierons les frais généraux et établirons la formule qui servira à les répartir par secteurs d'exécution.**

...établir le véritable coût de nos services en déterminant le montant des frais généraux qui s'applique à la prestation de ces services.

Harmoniser la technologie de l'information avec les priorités du Ministère

Au cours des dernieres années, Travaux publics Canada s'est employe a adapter ses systemes ministériels aux nouvelles exigences de ses activites d'exploitation et de l'imputation des prix du marché, tout en respectant les exigences habituelles des organismes centraux en matiere de rapports. Cette adaptation a exercé une pression considérable sur les systemes actuels. Pendant ce temps, les nouvelles technologies offrent d'excellentes possibilités d'accroître la rapidite et l'efficacité des systemes. Ces nouvelles technologies peuvent egalement modifier la structure du travail, la nature des transactions et des procedes ainsi que les rapports entre les personnes et entre celles ci et les systemes. De nouveaux concepts de gestion et de nouvelles valeurs voient donc le jour. Pour guider le Ministere dans le domaine de la gestion de l'information et des investissements connexes, le Groupe de travail sur la revitalisation de l'informatique (GTRI) a ete cree. Les resultats de ses travaux seront connus en décembre 1991 et serviront a établir l'orientation du Ministere dans cet important secteur. Enfin, si nous reconnais ons la nécessité d'investir dans la gestion de l'information, nous reconnaissons egalement que ces investissements doivent être justifies du point de vue de l'entreprise. Cela signifie entre autres qu'il faut justifier les couts des nouveaux investissements ainsi qu'utiliser efficacement les systemes actuels.



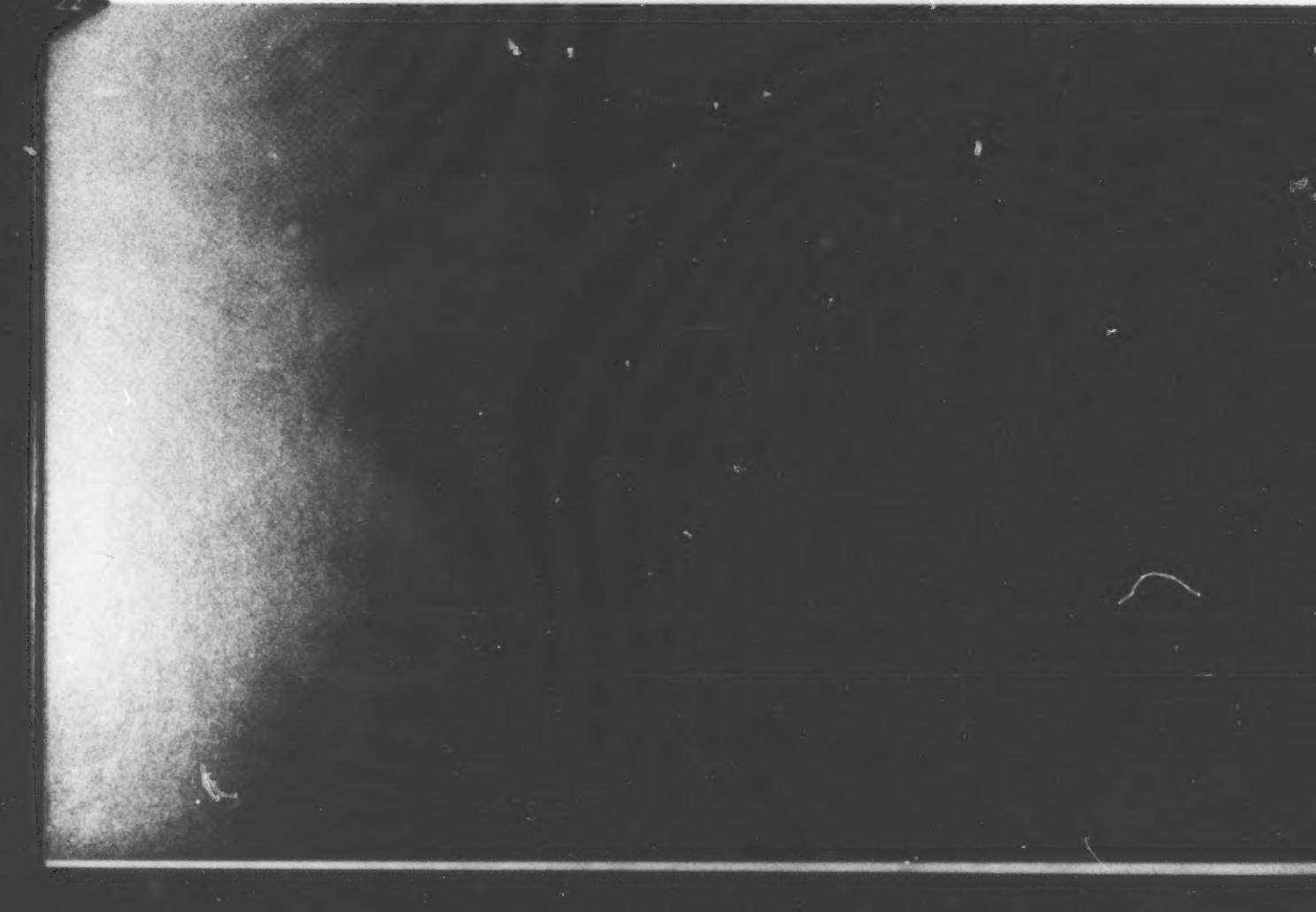
Nous transférerons la responsabilité du GTRI au sous-ministre adjoint, Gestion intégrée. Nous nommerons un conseiller spécial auprès du sous-ministre pour mettre en évidence notre engagement à utiliser efficacement la technologie de l'information. Nous réaliserons différents projets, en tirant parti des compétences des régions et de l'administration centrale, dans le but d'optimiser la technologie activités de l'information :

- rationalisation et optimisation du système de gestion financière ;
- élaboration et application de normes régionales relatives aux systèmes pour toutes les régions ;
- accroissement de l'utilisation de la capacité existante des machines Data General ;
- établissement d'une infrastructure technique visant à fournir aux employés du ministère dans une « boîte à outils électronique » les permettant de répondre aux besoins des clients ;
- mécanismes visant à permettre à chaque région de tirer parti des réalisations des autres régions.

Mettre en place des changements structuraux appropriés

Nous reconnaissons que nous devons envisager sérieusement les changements structuraux pouvant clairement se solder par un avantage pour le Ministère ou le gouvernement fédéral. Dans cette optique, plusieurs changements ont été mis en œuvre ou seront envisagés. ➤ **Nous modifierons le mandat et les rapports hiérarchiques des directeurs généraux régionaux de façon qu'ils relèvent directement du sous-ministre et qu'ils n'aient plus la responsabilité directe du Programme du logement. De plus, leur rôle de point de convergence concernant l'imputabilité collective de toutes les directions générales sera élargi dans des secteurs précis. Le directeur général régional de l'Atlantique a été prié de définir ces rôles.** ➤ **Nous examinerons les limites géographiques actuelles des régions pour nous assurer que les frais généraux des bureaux régionaux sont justifiés. On a demandé au directeur général régional de l'Ouest d'étudier les régions de l'Ouest et du Pacifique.** ➤ **Nous réorganiserons les Services de gestion des immeubles dans la région de la Capitale nationale afin d'optimiser le nombre de bureaux de district et d'accroître les possibilités ultérieures en matière de responsabilisation.** ➤ **Nous mettrons en œuvre, au niveau national, la nouvelle structure concernant les gestionnaires immobiliers, conformément à la formule établie par TPC et approuvée par le Secrétariat du Conseil du Trésor.** ➤ **Nous examinerons**

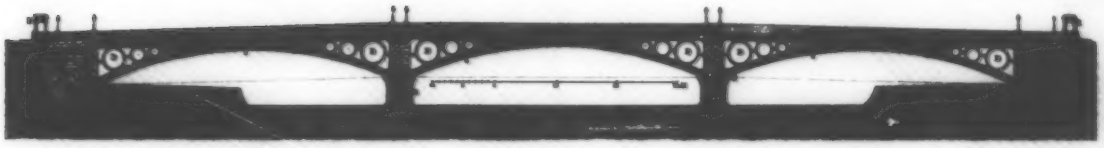
...nous devons envisager sérieusement les changements structuraux pouvant ...se solder par un avantage pour le Ministère ou le gouvernement fédéral.

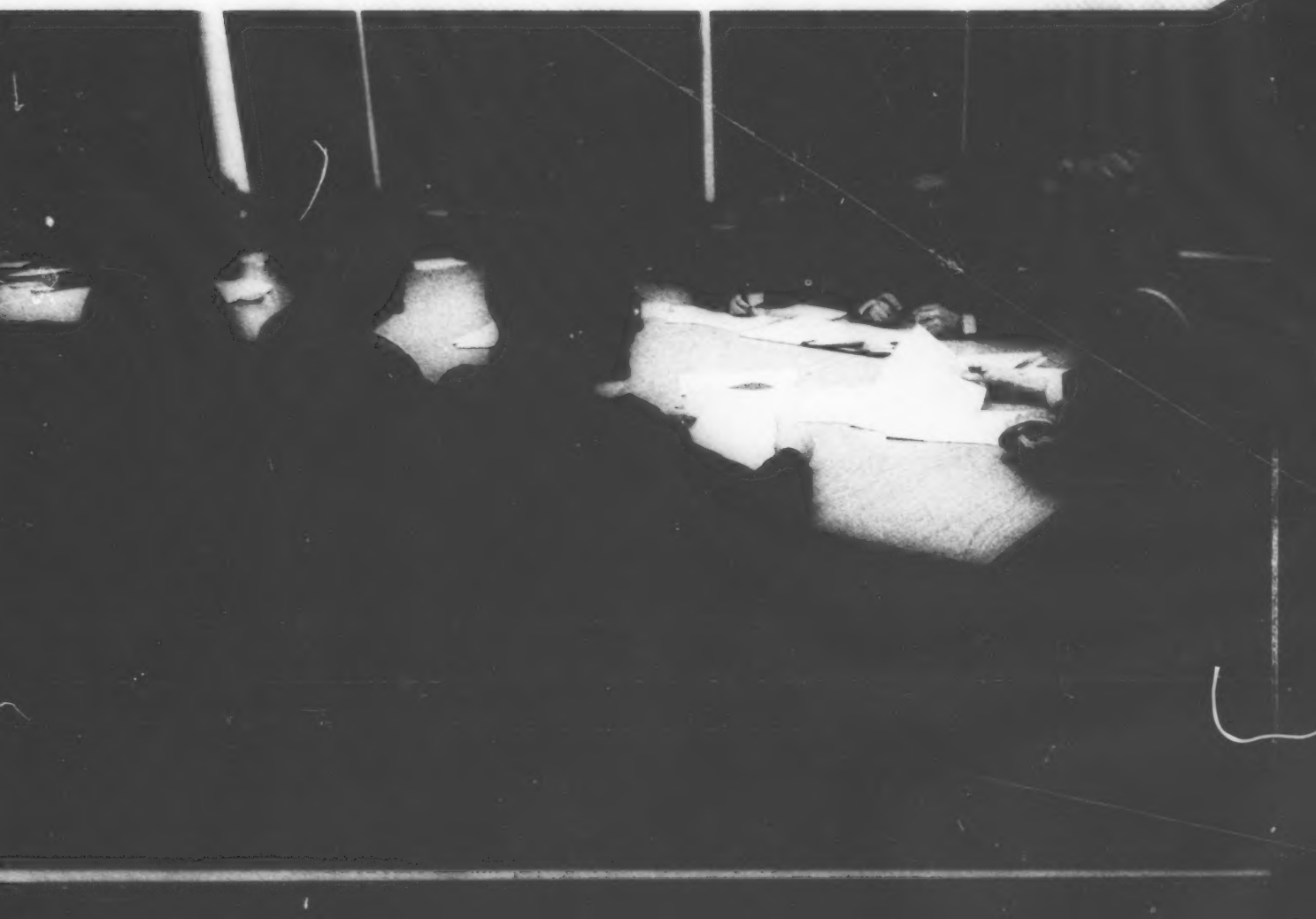


Partager les bonnes pratiques de gestion

Au fil des ans, chaque région et chaque district ont mis en pratique d'excellentes idées et mesures visant à réaliser des économies. Étant donné que bon nombre de ces pratiques n'ont pas été communiquées, il est impossible de tirer parti du succès des autres régions ou districts. **Nous mettrons en place, au sein du Ministère, un mécanisme visant à faciliter la reconnaissance, l'adaptation et l'adoption des processus, des méthodes, des systèmes et des mesures qui donnent de bons résultats. Nous élaborerons un catalogue d'idées à l'intention des secteurs opérationnels des districts, des régions et de l'administration centrale.**

...chaque région et chaque district ont mis en pratique d'excellentes idées et mesures visant à réaliser des économies...





Réviser le processus de planification du Ministère

Un processus de planification efficace est le ciment qui lie les différents plans du Ministère et les transforme en un ensemble cohérent et significatif. Dans le cadre de ce processus, le cycle de planification est défini, la hiérarchie des plans et les relations entre eux sont établies et la communication des renseignements entre les différentes activités de planification est arrêtée. Le processus de planification actuel du Ministère est efficace, mais il est nécessaire de le modifier pour tenir compte de l'orientation et des exigences du présent plan. **Nous améliorerons le processus de planification actuel du Ministère afin de tenir compte de la plus grande participation des employés, de définir de nouveaux rapports avec le Conseil du Trésor, de tenir des séances régulières sur l'imputabilité et de veiller à la communication appropriée des renseignements en matière de planification.**

Un processus de planification efficace est le ciment qui lie les différents plans du Ministère et les transforme en un ensemble cohérent et significatif.

Rapport entre les secteurs de résultats importants et les orientations stratégiques

Secteurs de résultats	Orientations stratégiques			
	Employés	Clients	Efficience	Adaptabilité
Mettre en valeur notre culture organisationnelle	✔	✔	✔	✔
Assurer la responsabilisation de nos employés	✔	✔	✔	✔
Assurer la sécurité d'emploi	✔	✔	✔	
Former et perfectionner nos employés	✔	✔	✔	✔
Aider les employés à concilier leurs obligations professionnelles et familiales	✔			
Assurer l'équité en matière d'emploi	✔			
Évaluer, reconnaître et récompenser les employés dont le rendement est supérieur	✔	✔	✔	
Appuyer les objectifs et les priorités du gouvernement		✔	✔	✔
Élaborer un programme de commercialisation	✔	✔	✔	
Élaborer un plan financier ministériel	✔	✔	✔	✔
Parfaire les stratégies d'exploitation		✔	✔	✔
Parfaire les stratégies d'investissements immobiliers		✔	✔	✔
Gérer nos frais généraux	✔	✔	✔	✔
Harmoniser la technologie de l'information avec les priorités du Ministère		✔	✔	✔
Mettre en place des changements structuraux appropriés		✔	✔	✔
Partager les bonnes pratiques de gestion	✔	✔	✔	✔
Revoir les processus de planification du Ministère	✔	✔	✔	✔